DIE BERÜCKSICHTIGUNG VON DATEN BEI UNTERNEHMUNGSENTSCHEIDUNGEN

INAUGURAL - DISSERTATION
zur Erlangung der staatswissenschaftlichen Doktorwürde
der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät
der Albert - Ludwigs - Universität zu Freiburg im Breisgau

vorgelegt von
Diplom - Kaufmann
Werner Hannig
aus Kriescht (Neumark)

1967

DIE BERÜCKSICHTIGUNG VON DATEN BEI UNTERNEHMUNGSENTSCHEIDUNGEN

INAUGURAL - DISSERTATION
zur Erlangung der staatswissenschaftlichen Doktorwürde
der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät
der Albert - Ludwigs - Universität zu Freiburg im Breisgau

vorgelegt von
Diplom - Kaufmann
Werner Hannig
aus Kriescht (Neumark)

1967

Dekan: Prof. Dr. Alois Oberhauser

Referent: Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt

Korreferent: Prof. Dr. Martin Lohmann

Tag der mündlichen Prüfung: 7.Juni 1967

Durch die Erteilung der Druckgenehmigung nimmt die Fakultät keine Stellung zu den in der Arbeit vertretenen Auffassungen.

UNIV. LEIDEN BIBL.

V o r w o r t

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit den Daten als Einflußgrößen von Unternehmungsentscheidungen. Ein Blick auf die in der Realität bestehenden Unternehmungen zeigt, daß der Aktionsspielraum bei Unternehmungsentscheidungen durch die Einwirkungen vielfältiger Umweltgegebenheiten begrenzt werden kann. Der Mensch als Entscheidungssubjekt wird deshalb bestimmte Umweltgegebenheiten als entscheidungsbegrenzende Daten berücksichtigen. Die hierbei auftretenden Probleme bilden den Gegenstand dieser Untersuchung.

An dieser Stelle danke ich meinem verehrten Lehrer, Herrn Professor Dr. Ralf-Bodo Schmidt, durch dessen Lehre und Rat mir die Probleme dieses Themas erschlossen worden sind, und der mir wertvolle Anregungen und die Gelegenheit zur Anfertigung dieser Arbeit gegeben hat.

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41543127_0033

G L I E D E R U N G

	Seite
A. Problemstellung und Aufbau der Untersuchung . .	1
B. Begriffliche Grundlegung	10
I. Analyse und Abgrenzung des Datenbegriffes .	10
a) Ursprung und Gehalt des Datenbegriffes .	10
b) Die Verwendung des Datenbegriffes in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur	11
c) Die allgemeinen Merkmale des Datenbegriffes	23
d) Realgegebenheiten, Realdaten und Datenannahmen	26
II. Analyse der Begriffe Entscheidung und Unternehmungsentscheidung	28
a) Analyse der Entscheidung	28
1. Merkmale des Entscheidungsbegriffes .	28
2. Abgrenzung des Entscheidungsbegriffes	34
(a) Entscheidung und Verhalten . . .	34
(b) Entscheidung und Handlung	35
b) Inhalt und Einteilung der Unternehmungsentscheidungen	36
C. Die Beurteilung von Daten und Möglichkeiten bei Unternehmungsentscheidungen	40
I. Darstellung des Beziehungszusammenhanges zwischen Daten und Entscheidungen	40
a) Die Bedeutung von Daten für die zielsetzenden und zielerreichenden Unternehmungsentscheidungen	40
b) Beziehungen zwischen Entscheidungs- und Durchsetzungs-(Realisations-)bereich . .	46
II. Die Beziehungen zwischen Daten und Entscheidungsspielraum aus der Sicht deterministischer und indeterministischer Auffassungen	57

Seite

a) Extrempositionen und ihre Relativierung 57
b) Konsequenzen für die Beurteilung des Freiheitsspielraumes bei Unternehmungsentscheidungen 60

III. Die Bedeutung der individuellen Stellung des Subjekts in der Entscheidungsorganisation der Unternehmung für das Verhältnis von Daten und Entscheidungsmöglichkeiten . 73
a) Die Begrenzung des individuellen Aktionsspielraumes bei unterschiedlichen Entscheidungstypen 73
b) Die Begrenzung des individuellen Aktionsspielraumes auf unterschiedlichen Instanzenebenen der Entscheidungsorganisation 80

D. Die Ursprungsbereiche der Realdaten und ihre Berücksichtigung bei Unternehmungsentscheidungen 88

I. Die Berücksichtigung von Naturgegebenheiten 88
a) Allgemeine Beurteilung natürlicher Gegebenheiten als entscheidungsbegrenzende Einflußgrößen 88
b) Die Bedeutung natürlicher Realdaten für die Gestaltung des betrieblichen Leistungsprozesses 90

II. Die wesentlichen Teilbereiche der Kultursphäre als Quellen entscheidungsrelevanter Datenannahmen und ihre Berücksichtigung . . 98
a) Die Unternehmung als Bestandteil des Kulturbereiches 98
b) Die Wirtschaftsordnung 99
1. Der Begriff Wirtschaftsordnung . . . 99
2. Die Beurteilung des Aktionsspielraumes bei Unternehmungsentscheidungen unter Berücksichtigung idealtypischer Wirtschaftsordnungsformen 101

Seite

3. Die Unbestimmtheit des individuellen Entscheidungsspielraumes in realen Wirtschaftsordnungen 107

c) Die Rechts- und Sozialordnung 112

1. Beurteilung des entscheidungsbegrenzenden Gehaltes rechtlicher und sozialer Normen 112

2. Der Einfluß bestimmter Rechtsnormen auf zielsetzende und zielerreichende Unternehmungsentscheidungen 120

3. Entscheidungsbegrenzungen als Folge einer Anerkennung sozialer Normen . 123

d) Die Märkte der Unternehmung 125

1. Die Marktbeziehungen der Unternehmung als Datenquelle 125

2. Die ökonomische Stärke als Bestimmungsgrund der Datenanerkenntnis . . 131

e) Die unternehmungsinternen Gegebenheiten 138

E. Die Dateneigenschaften und ihre Berücksichtigung bei Unternehmungsentscheidungen 142

I. Der entscheidungsbezogene Sachinhalt der Datenannahme 142

II. Konstanz und Veränderlichkeit von Realgegebenheiten im Zeitablauf 144

a) Die Bedeutung konstanter und veränderlicher Realgegebenheiten für die Entscheidung 144

b) Bestimmungsgründe für eine unterschiedliche Datenänderungsgeschwindigkeit . . 150

III. Entscheidungsrelevante Auswirkungen ungewisser Datenannahmen 157

a) Ungewißheit und entscheidungstheoretische Fragestellung 157

Seite

b) Die Beurteilung ungewisser Datenannahmen im Hinblick auf Zielsetzung und Zielerreichung 161
c) Der Einfluß ungewisser Datenannahmen auf die Bestimmbarkeit rationaler Entscheidungsmaximen 166

IV. Die Intensität der Datenwirkungen 171
a) Die Problematik einer ursprungsbezogenen Intensitätsbestimmung der Datenwirkungen 171
b) Die individuelle Möglichkeiten- und Zielstruktur als Bestimmungsgrund der Intensität von Datenwirkungen 174

F. Schlußbetrachtung 188

Literaturverzeichnis 190

A. Problemstellung und Aufbau der Untersuchung

1. Entscheidungstheoretische Fragestellungen sind in jüngster Zeit besonders stark in das Blickfeld der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung gerückt. Die intensive Auseinandersetzung mit ökonomischen Wahlvorgängen in der betriebswirtschaftlichen Literatur zeigt, daß den Unternehmungsentscheidungen als Grundlage für die künftige Gestaltung der Unternehmung eine wichtige Bedeutung zuerkannt wird. Die Erforschung von Entscheidungsvorgängen in der Unternehmung ist gegenwärtig durch zwei hauptsächliche Blickrichtungen gekennzeichnet. Einerseits wird versucht, häufig wiederkehrende und damit typische Entscheidungssituationen, die sich vielfach auf einzelne betriebliche Funktionsbereiche (z.B. Beschaffung, Lagerhaltung, Produktion usw.) beziehen, durch Anwendung modelltheoretischer Verfahren zu lösen. Andererseits wird in einer zweiten Blickrichtung der entscheidungstheoretischen Forschung ein Ansatz deutlich, der die grundsätzlichen Probleme der Entscheidungsfindung in Unternehmungen betont. In diesem Rahmen treten z.B. Fragen der Ungewißheit und Wertigkeit von Entscheidungen, der Entscheidungsorganisation, der Aktionsspielräume usw. in den Mittelpunkt der Analyse.

Die vorliegende Untersuchung stellt einen Beitrag im Sinne der zuletzt genannten Blickrichtung dar. Der allgemeine Ansatz der Problemstellung bezieht sich auf einen Sachverhalt, der in der betriebswirtschaftlichen Literatur noch wenig erforscht worden ist: den der Entscheidungs b e g r e n z u n g e n aus der Sicht des Entscheidungs s u b j e k t e s .

2. Jede Entscheidungsbegrenzung kann als Möglichkeiten-Ausschluß interpretiert werden. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird der Ausdruck D a t u m zur Kennzeichnung einer Begrenzungsgröße verwendet. Die vorliegende Untersuchung benutzt den Datenbegriff in diesem Sinne. Durch die B e r ü c k s i c h t i g u n g von Daten bei

Unternehmungsentscheidungen wird also ein Möglichkeiten-Bereich des Entscheidungssubjekts begrenzt. Dies führt zu einer Grenzziehung durch Setzung von Daten, die den Aktionsspielraum von Unternehmungsentscheidungen festlegen.

Die Analyse des Beziehungszusammenhanges zwischen Daten und Entscheidungsmöglichkeiten, die Darstellung der verschiedenen Ursprungsbereiche von Gegebenheiten und die Beschreibung der Dateneigenschaften sind hauptsächlich Gegenstand der vorliegenden Untersuchung.

3. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird der Datenbegriff aber nicht nur im Sinne einer Entscheidungsbegrenzung verwendet. Es erweist sich deshalb als notwendig, den in dieser Untersuchung benutzten Begriffsinhalt zu präzisieren und gegenüber anderen Begriffsfassungen abzugrenzen. Die vielfältige Verwendung des Datenbegriffs zeigt sich deutlich in den gegenwärtig gebräuchlichen Komposita, wie z.B. Datenverarbeitung, Datenkonstellation, Orientierungsdaten, Datengewinnung, Datenprognose usw. Aus den verschiedenartigen Verwendungsmöglichkeiten des Begriffes lassen sich jedoch einige allgemeine Merkmale gewinnen, die dieser Untersuchung zugrunde gelegt werden können. In bestimmten Sachzusammenhängen kommt der Sinngehalt einer Begrenzungsgröße jedoch mehr oder minder deutlich zum Ausdruck. Das gilt vor allem, wenn quantitative Tatbestände, wie z.B. Preise, Nachfragemengen, Kapazitäten usw. oder qualitative Sachverhalte, wie z.B. die Wirtschafts-, Rechts- und Sozialordnung, zu Daten erklärt werden; hier verbindet man mit dem Datenbegriff die Vorstellung einer Begrenzungsgröße.

4. Jede Entscheidung, also auch die Unternehmungsentscheidung, setzt eine W a h l s i t u a t i o n voraus. Es muß deshalb stets verschiedene M ö g l i c h k e i t e n geben, zwischen denen gewählt werden kann. Aus diesem Grunde hat der Möglichkeitenbegriff im Rahmen dieser Untersuchung eine wichtige Bedeutung. Weil durch die Setzung von Daten eine Begrenzung vorgenommen wird, ergibt sich, wie bereits erwähnt, ein Möglichkeiten-Ausschluß.

5. Die vorliegende Untersuchung geht davon aus, daß Unternehmungsentscheidungen von einzelnen Entscheidungssubjekten vollzogen werden. Im Hinblick auf die Hervorhebung des einzelnen Subjekts unterscheidet sie sich von anderen Betrachtungsweisen, die die U n t e r n e h m u n g als Entscheidungseinheit ansehen und deshalb von den Entscheidungssubjekten insoweit abstrahieren, als die Entscheidungsobjekte und Entscheidungsaufgaben im Vordergrund stehen und die Frage, welche subjektbezogenen Einflußgrößen den Wahlvorgang bestimmen, eine grundsätzlich untergeordnete Bedeutung hat. Durch die subjektbezogene Blickrichtung wird besonders die Unterschiedlichkeit des individuellen Entscheidungsverhaltens verdeutlicht, die sich regelmäßig dann zeigt, wenn mehrere Subjekte den Anspruch erheben, Unternehmungsentscheidungen zu treffen.

6. Die Unternehmung wird von ihren Trägern als Instrument zur Durchsetzung von Interessenlagen eingesetzt[1]. Als wesentliches Merkmal der Trägerschaft kann die Möglichkeit zur Einflußnahme auf die Zielsetzungen der Unternehmung und auf die Erfüllung der Unternehmungsziele angesehen werden[2]. In der Trägerschaft drückt sich damit Entscheidungs- und Durchsetzungsmacht aus, die aus der Sicht des einzelnen Entscheidungssubjektes durch Umweltgegebenheiten mehr oder weniger stark begrenzt werden kann. Im Gegensatz zu Auffassungen, welche die Unternehmung als eine Entscheidungseinheit und als autonome Institution in dem Sinne interpretieren, daß diese von ihren Trägern bis zu einem gewissen Grade oder aber sogar vollständig losgelöst betrachtet werden könne, betont die Auffassung von der instrumentalen Funktion der Unternehmung ihre prinzipielle Abhängigkeit von den Zielsetzungen der Unternehmungsträger. Eine Zurückführung der Trägereigenschaft auf Entscheidungs- und Durchsetzungsmacht in

---

1) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Die Instrumentalfunktion der Unternehmung - Methodische Perspektiven zur betriebswirtschaftlichen Forschung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 19.Jg.(1967), S.233 ff.

2) Vgl. ebenda, S.235 und 237.

und über Unternehmungen rückt deshalb individuelle und gruppenspezifische Interessenlagen in den Vordergrund, soweit diese auf zielsetzende und zielerreichende Unternehmungsentscheidungen[1] übertragen werden können.

Die Durchsetzung von Zielen des einzelnen Subjektes kann auf Widerstände anderer Unternehmungsträger stoßen. Wird von dem Fall abgesehen, daß lediglich e i n Unternehmungsträger existiert, dann bildet die V e r t e i l u n g der Entscheidungs- und Durchsetzungsmacht innerhalb der Unternehmung eine wichtige Quelle für die Begrenzung des individuellen Aktionsspielraumes. Diese Machtverteilung findet ihren Niederschlag in der Entscheidungs o r g a n i s a t i o n der Unternehmung. In der überwiegenden Zahl der Fälle ist festzustellen, daß der durch Daten begrenzte Aktionsspielraum des einzelnen Entscheidungssubjektes mit dem der Unternehmung nicht identisch ist. In der Regel ist der individuelle Bereich der Entscheidungsmöglichkeiten geringer, weil die Entscheidungsaufgaben der Unternehmung auf mehrere Entscheidungssubjekte verteilt werden. Daraus folgt, daß eine Untersuchung der Entscheidungsbegrenzungen die organisatorische Zuordnung von Entscheidungskompetenzen auf die Subjekte zu berücksichtigen hat.

Die Entscheidungsorganisation verhindert im allgemeinen für bestimmte Subjekte den Eintritt in eine durch mehrere Möglichkeiten gekennzeichnete Wahlsituation, so daß sich für viele Subjekte in der Unternehmung eine Konfrontation mit Wahlproblemen, die aus der Verbindung der Unternehmung mit ihrer Umwelt (z.B. den Märkten, der Rechts- und Sozialordnung usw.) erst gar nicht ergibt, weil in der Realität organisatorische Regelungen über Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche den individuellen Aktionsspielraum reduzieren. Andererseits begrenzen zusätzlich Einflüsse der Natur- und Kultursphäre den Freiheitsbereich der Durchsetzung von Unternehmungszielen.

---

1) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Die Instrumentalfunktion der Unternehmung ..., a.a.O., S.235.

Die Untersuchung verfolgt das Ziel, diese verschiedenartigen Umweltgegebenheiten des Entscheidungssubjekts darzustellen und die Art ihrer Berücksichtigung aufzuzeigen.

7. Die Realität zeigt, daß i n und ü b e r Unternehmungen Wahlvorgänge zu vollziehen sind, denen im Hinblick auf die Zielsetzung der Unternehmungsträger eine sehr unterschiedliche Bedeutung zugemessen werden kann. Die Existenz verschiedener Möglichkeiten des Wählens sagt deshalb noch nichts über die W e r t i g k e i t der Unternehmungsentscheidungen aus, diese kann also gering- oder hochwertig sein. Daher kann der Ausschluß von Möglichkeiten durch Entscheidungsbegrenzungen auch unter dem Gesichtspunkt betrachtet werden, ob die jeweils ausgeschlossenen Möglichkeiten aus der Sicht des Entscheidungssubjektes eine mehr oder weniger große Bedeutung haben. Es wird deutlich werden, daß die bestehende Entscheidungsorganisation vor allem den Zugang zu hochwertigen Wahlsituationen für die Mehrheit der in Unternehmungen tätigen Subjekte begrenzt.

8. Die Entscheidung wird als g e d a n k l i c h e r Wahlakt verstanden. Die B e r ü c k s i c h t i g u n g von Daten als Entscheidungsbegrenzungen beruht deshalb gleichfalls auf g e d a n k l i c h e n Annahmen. Diese werden aus Umweltgegebenheiten der Unternehmungssphäre und der individuellen Sphäre des Subjekts gewonnen. Die Wahl einer Entscheidungsmöglichkeit basiert somit stets auf Vermutungen hinsichtlich der Umweltgegebenheiten. Ob die gedankliche Datenannahme den realen Umweltgegebenheiten entspricht, läßt sich endgültig erst feststellen, wenn der Versuch einer Durchsetzung der gewählten Möglichkeit in der Realität unternommen wird. Im Rahmen der Entscheidungssituation werden Begrenzungen des Möglichkeiten-Bereiches immer als Datena n n a h m e n auftreten. Dagegen sollen Hemmnisse, welche die Durchsetzung (Realisation) einer Möglichkeit verhindern, als R e a l d a t e n bezeichnet werden. Die Datenannahme stellt also einen A n t i z i p a t i o n s v o r g a n g

dar, mit dem der Versuch unternommen wird, Realisationshemmnisse (gedanklich) vorwegzunehmen. Von einer M ö g l i c h k e i t des Sich-Entscheidens kann nur gesprochen werden, wenn in der Entscheidungssituation angenommen werden kann, daß die in Erwägung gezogene Möglichkeit realisierbar ist.

9. Der Ausdruck "Berücksichtigung" von Daten ist nicht ohne weiteres im Sinne einer passiven Hinnahme der Umweltbedingungen zu verstehen, vielmehr bildet die Antizipation einen der Entscheidung vorgelagerten Vorgang des Abwägens vermuteter Entscheidungsbegrenzungen. Dieser Vorgang bezieht sich stets auf die Frage, ob eine bestimmte Gegebenheit zur Entscheidungsbegrenzung erhoben werden soll oder nicht. Mit der Datensetzung durch das Subjekt wird diese Frage stets im Sinne einer Entscheidungsbegrenzung entschieden.

10. Die hier dargelegte Betrachtungsweise geht, wie bereits erwähnt, davon aus, daß das Entscheidungssubjekt den vermuteten Aktionsspielraum dadurch eingrenzt, daß Datenannahmen gemacht werden. Daraus folgt begrifflich, daß von einer Beeinflussung von D a t e n nicht gesprochen werden kann, weil die Datensetzung bereits auf der Akzeptierung der - gegebenenfalls im Sinne der eigenen Zielsetzung beeinflußten - Gegebenheiten basiert. Die Datenanerkenntnis wird hier also als abschließender Akt verstanden, durch den das Entscheidungssubjekt über die Hinnahme einer Entscheidungsbegrenzung befindet. Die Datensetzung bildet deshalb das Resultat eines subjektiven Beurteilungsvorganges im Hinblick auf den entscheidungsbegrenzenden Gehalt von Umweltgegebenheiten.

11. Wahlsituationen unterschiedlicher Art und Bedeutung treten in allen menschlichen Lebensbereichen auf. Unternehmungsentscheidungen betreffen einen bestimmten Lebensbereich des Menschen, in dem Wahlakte in und über Unternehmungen vollzogen werden. Bei Entscheidungen i n Unternehmungen wird vor allem der Standort des Entscheidungssubjektes betont, im zweiten Fall, bei Entscheidungen ü b e r Unterneh-

mungen dominiert die Unternehmung als Gestaltungsgebilde. Der Träger der Entscheidung betrachtet die Unternehmung hier als Objekt; in diesem Sinne ist z.B. an Gründungs-, Liquidations- oder Fusionsentscheidungen zu denken. Eine strenge bereichsspezifische A b g r e n z u n g entscheidungstheoretischer Fragestellungen ist nur bis zu einem bestimmten Grade möglich, weil die umfassende Würdigung eines bestimmten Wahlvorganges meist in allgemeine, grundsätzliche Problemstellungen einmündet. Eine Reihe von Merkmalen, wie z.B. der Zukunftsbezug, die Ungewißheit von Entscheidungen usw. haben eine allgemeine Bedeutung für alle Wahlsituationen, in die sich der Mensch gestellt sehen kann. Es ist zweckmäßig, allgemeine Gesichtspunkte in die Untersuchung einzubeziehen, soweit diese auch Aufschluß über die Verhaltensweise von Entscheidungssubjekten geben, die Unternehmungsentscheidungen zu fällen haben.

Dadurch wird gezeigt, daß sich Unternehmungsentscheidungen von anderen Wahlsituationen in den übrigen menschlichen Lebensbereichen nicht in grundsätzlicher Hinsicht, sondern durch ihren spezifischen Umweltbezug unterscheiden.

12. Aus den bisher dargestellten Überlegungen lassen sich nunmehr die wichtigsten Fragestellungen, an denen der weitere Aufbau der Untersuchung ausgerichtet ist, ableiten:

Zunächst ist zu fragen, wie der Datenbegriff in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur verwendet wird und welche Begriffsmerkmale daraus ermittelt werden können. Danach soll auf die Frage eingegangen werden, welche Beziehungszusammenhänge zwischen Daten und Unternehmungsentscheidungen bestehen. Anschließend wird untersucht, aus welchen Ursprungsbereichen entscheidungsbegrenzende Annahmen hergeleitet werden und in welcher Weise diese Daten bei Unternehmungsentscheidungen eine Berücksichtigung finden.

Schließlich soll geprüft werden, durch welche Eigenschaften Daten gekennzeichnet sind und welche Konsequenzen sich aus einer Beurteilung dieser Eigenschaften im Hinblick auf Unternehmungsentscheidungen ergeben können.

13. Diese Fragestellungen führen zu folgendem Aufbau der Untersuchung:

Die begriffliche Grundlegung im Hauptabschnitt B bezieht sich auf die Präzisierung und Abgrenzung der Termini "Datum" und "Entscheidung", insbesondere "Unternehmungsentscheidung" unter Berücksichtigung ihrer Verwendung in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur. Diese Begriffe haben für die folgenden Problemstellungen eine wichtige Bedeutung, und ihre Darstellung dient vor allem dem Zweck, allgemeine Begriffsmerkmale zu gewinnen, die den folgenden Ausführungen zugrunde gelegt werden können. Dieser begriffsanalytische Teil der Untersuchung wird wegen seiner grundsätzlichen Bedeutung besonders ausführlich dargestellt.

Der Hauptabschnitt C befaßt sich mit den Daten und Möglichkeiten im Rahmen von Unternehmungsentscheidungen. Der Zweck ist die Darstellung des formalen Beziehungszusammenhanges zwischen Daten als Begrenzungsgrößen und den Entscheidungsmöglichkeiten. In einem zweiten Teil dieses Hauptabschnitts wird versucht, den Aktionsspielraum von Entscheidungen aus der Sicht deterministischer und indeterministischer Auffassungen zu beurteilen. Dabei geht es nicht um eine nähere Auseinandersetzung mit den Extrempositionen und ihren vielfältigen Relativierungen; es soll vielmehr gezeigt werden, daß sich aus den beiden Grundauffassungen unterschiedliche Blickrichtungen für die Beurteilung der Freiheit und Umweltgebundenheit des Entscheidungssubjektes in der Unternehmung ergeben können. Im letzten Teil dieses Hauptabschnitts wird die Bedeutung der Entscheidungsorganisation der Unternehmung für den Aktionsspielraum des Entscheidungssubjekts dargestellt. Die organisatorische Aufteilung von Entscheidungskompetenzen auf verschiedene Entscheidungsträger bewirkt, daß der Aktionsspielraum des einzelnen Entscheidungssubjekts mit dem der "Entscheidungseinheit" Unternehmung im allgemeinen nicht identisch ist. Obwohl die Entscheidungsorganisation hauptsächlich als eine unternehmungsinterne Quelle von Entscheidungsbegrenzungen angesehen werden kann, erfolgt ihre Darstellung gesondert und bereits im Rahmen dieses Haupt-

abschnittes, weil die Ausgestaltung der Entscheidungsorganisation der Unternehmung erste, wichtige Voraussetzungen für den Eintritt des einzelnen Subjekts in Wahlsituationen festlegt. Alle übrigen Entscheidungsbegrenzungen erlangen für das einzelne Subjekt erst dann eine persönliche Bedeutung, wenn die bestehende Entscheidungsorganisation den Zugang in eine bestimmte Wahlsituation eröffnet. Infolge einer Zentralisation von Entscheidungskompetenzen auf wenige oder nur einen Entscheidungsträger verringert sich bzw. erlischt für diese Träger die Divergenz zwischen dem individuellen und dem auf die Unternehmung bezogenen Aktionsspielraum. Die Gründe für eine derartige Entwicklung werden im Schlußteil dieses Hauptabschnittes dargelegt.

Der folgende Hauptabschnitt D beschäftigt sich mit den Ursprungsbereichen der Daten und ihrer Berücksichtigung bei Unternehmungsentscheidungen. Hierbei erfolgt eine Trennung in Naturgegebenheiten und Gegebenheiten der Kultursphäre. Diese wird in einzelne Teilbereiche, und zwar Wirtschaftsordnung, Rechts- und Sozialordnung, Märkte der Unternehmung und unternehmungsinterne Gegebenheiten aufgegliedert. Diesen Teilbereichen entstammen sachlich verschiedenartige Entscheidungsbegrenzungen. Ihre Darstellung soll keine erschöpfende Aufzählung bilden, vielmehr wird versucht, eine Reihe wichtig erscheinender Ursprungsgrößen nach Gesichtspunkten darzustellen, die in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur bisher weniger Beachtung gefunden haben.

Der Hauptabschnitt E behandelt die entscheidungsrelevanten Dateneigenschaften. Diese Eigenschaften kommen im Sachinhalt, in der Veränderlichkeit, in der Ungewißheit und schließlich in den intensitätsmäßigen Auswirkungen der Datenannahmen zum Ausdruck. In den einzelnen Teilen dieses Hauptabschnittes wird untersucht, welche Konsequenzen sich aus der Berücksichtigung dieser Dateneigenschaften für Unternehmungsentscheidungen ergeben können.

B. Begriffliche Grundlegung

I. Analyse und Abgrenzung des Datenbegriffes

a) Ursprung und Gehalt des Datenbegriffes

Der Begriff D a t u m verkörpert heute im allgemeinen Sprachgebrauch eine Zeitfixierung, mit der gewöhnlich Tag, Monat und Jahr festgelegt werden. Bereits im 13.Jahrhundert ist dieser Begriff bekannt, der sich aus dem Lateinischen (datum = gegeben) herleitet und als Zeitangabe in Schreiben, Urkunden und Inschriften verstanden wird[1]. In diesem Verwendungssinne hat sich der Begriff bis in die heutige Zeit erhalten.

Der Datenbegriff wird aber auch schon frühzeitig in einem anderen Sinnzusammenhang benutzt, der die Festlegung einer zielsetzenden menschlichen Verhaltensweise ausdrücken soll[2]. Der Inhalt der Datensetzung kennzeichnet hier in wertender Weise eine Strebensrichtung des Menschen.

Den beiden genannten Ausprägungen des Begriffes ist gemeindam, daß durch Datensetzung die Festlegung eines bestimmten Sachverhaltes bewirkt wird. In diesem Sinne ist der Zeitpunkt eines Ereignisses nicht mehr unbestimmt, sondern eindeutig fixiert und eine menschliche Strebensrichtung nicht mehr zufällig, sondern in bestimmter Richtung festgelegt. Allgemein ist aus der Begriffsverwendung zu entnehmen, daß durch Daten ein möglicher Freiheitsbereich eingeschränkt wird, indem eine vorher nicht erwähnte Erscheinung oder Zielvorstellung zum fixierten Sachverhalt erhoben wird.

---

1) Vgl. Kluge, Friedrich: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 18.Aufl., Berlin 1960, Stichwort "Datum".

2) Das Deutsche Wörterbuch der Gebrüder Grimm, 2.Bd., Leipzig 1860, Sp.828 zitiert hierzu folgende Aussagen: "He settet sin datum up nix, lebt in den tag hinein; worauf einer sein datum setzt, das lernt er."

b) Die Verwendung des Datenbegriffes in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur

1. Die nicht einheitliche Interpretation des Datenbegriffes in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur ist vor allem auf verschiedenartige Sachzusammenhänge, in denen er Verwendung findet, zurückzuführen.

So wird z.B. der Begriff Datum auf dem Gebiet der Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung ohne Berücksichtigung des entscheidungsbegrenzenden Sinngehaltes benutzt. Hierbei werden die Begriffe Information und Datum vielfach inhaltlich gleichgesetzt[1]. Diese Verwendungsart des Datenbegriffes zeigt sich deutlich im Rahmen der betrieblichen Datenverarbeitung[2].

Mit dem Wort Datum wird überwiegend eine Gegebenheit gekennzeichnet, die als E i n f l u ß g r ö ß e auftritt. Deren Eigenschaften können real oder angenommen, sichtbar oder nicht sichtbar, materiell oder immateriell, stark oder

---

1) Eine Verwendung des Datenbegriffes in diesem Sinne findet sich z.B. bei Hauptmann, der zehn Datengruppen unterscheidet, auf die hier aber nicht näher einzugehen ist, weil diese Aufzählung keine eindeutigen Begriffsmerkmale für den dieser Untersuchung zugrunde liegenden Datenbegriff zu entnehmen sind.
Vgl. Hauptmann, Klaus: Zur Theorie der Führungsentscheidungen in privaten Unternehmungen, Diss. Köln 1962, S.88-103.

2) Eine ausführliche Darstellung des Datenbegriffes im Rahmen der betrieblichen Datenverarbeitung findet sich bei Schweiker, Konrad: Grundlagen einer Theorie betrieblicher Datenverarbeitung, Wiesbaden 1966, S.17 ff. Vgl. in diesem Zusammenhang auch Diemer, Andreas: Das Wesen der automatisierten elektronischen Datenverarbeitung und ihre Bedeutung für die Unternehmensleitung, Berlin 1962, passim. Schweiker lehnt z.B. die von der Volkswirtschaftslehre übernommene etymologische Deutung des Datenbegriffes (im Sinne einer Gegebenheit) für die Zwecke seiner Untersuchung (Datenverarbeitung) ab. So unterscheidet sich der für die Zwecke der Datenverarbeitung gebräuchliche Begriff grundsätzlich von der hier vertretenen Interpretation, weil in dieser Abhandlung Daten als Begrenzungsgrößen verstanden werden, obwohl sich gelegentlich formale Berührungspunkte erkennen lassen. Insofern weicht die weitere Verwendung des Datenbegriffes auch von der in der Statistik gebräuchlichen zur Kennzeichnung statistischen Ursprungsmaterials ab.

schwach, quantitativer oder qualitativer Art sein. Wesentlich ist vor allem, d a ß aus dem als Datum bezeichneten Sachverhalt eine Wirkung auf einen a n d e r e n Sachverhalt ausgeübt wird.

Diese Trennung in beeinflussende Größen einerseits und beeinflußte Größen andererseits soll gewährleisten, daß Daten begrifflich nicht als das Beeinflußte auftreten können. Diese Aussage ist näher zu begründen. Wenn Daten a u s s c h l i e ß l i c h als Einflußgrößen angesehen werden, dann folgt aus dieser definitorischen Festlegung, daß von der Möglichkeit einer Datenbeeinflussung nicht gesprochen werden kann, weil sonst der grundsätzliche Unterschied zwischen Einflußgröße und beeinflußter Größe aufgehoben wäre. Die Tatsache, daß der Ausdruck "Datenbeeinflussung" in der Literatur verwendet wird, beruht somit auf der Unterstellung eines Datenbegriffes, der nicht ausschließlich im Sinne einer Einflußgröße interpretiert wird.

Prinzipiell läßt sich jede Gegebenheit als Datum denken. Vielfach wird deshalb allgemein von ökonomischen oder technischen Gegebenheiten (Daten) gesprochen. In einigen Fällen wird der Datenbegriff durch den Ausdruck G e g e b e n h e i t erklärt, wobei eine Unterscheidung in "gegebene" Daten und "als gegeben betrachtete" Daten auftritt[1]. Soweit mit der Verwendung des Datenbegriffes hauptsächlich das Merkmal der Einflußgröße hervorgehoben werden soll, ist es zunächst weniger von Bedeutung, auf welche Weise der Dateninhalt zustandekommt, ob z.B. als Handlungsresultat einzelner Individuen, zwischenmenschlicher Übereinkunft oder als Folge natürlicher Bedingungen.

2. Im Rahmen einer Analyse zentralgeleiteter und verkehrswirtschaftlicher Wirtschaftssysteme wird der Datenbegriff von Eucken[2] verwendet. Die zentrale Planungsinstanz hat

---

1) Vgl. hierzu z.B. Grochla, Erwin: Betrieb und Wirtschaftsordnung, Berlin 1954, S.78.

2) Vgl. Eucken, Walter: Die Grundlagen der Nationalökonomie, 8.Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1965, S.127 ff.

nach Auffassung Euckens bei der Aufstellung der Wirtschaftspläne folgende g e s a m t w i r t s c h a f t l i c h e Daten zu berücksichtigen: Die Bedürfnisse in ihrer Gesamtheit, den Bestand an bereits produzierten Gütern, die Natur und Arbeit, das technische Wissen und schließlich die rechtliche und soziale Organisation[1].

Eucken bedient sich bei der Aufstellung dieser Einflußgrößen einer vorher von Schumeter formulierten Datengruppierung, die jedoch bei Schumpeter zur Ableitung eines ablauftheoretischen Gleichgewichtzustandes herangezogen wird und nicht, wie bei Eucken, Bedeutung im Rahmen der Wirtschaftsplanung besitzt[2]. Eine nähere Betrachtung des von Eucken verwendeten Datenbegriffes zeigt, daß die genannten Einflußgrößen der Planung sehr allgemein formuliert werden. Die aus diesen "Globalgrößen", wie z.B. Bedürfnisse, Natur, Güterbestand usw., resultierenden konkreten M e n g e n werden von Eucken nicht als Daten interpretiert, es sei denn, ihre Betrachtung erfolgt unter einem kurzfristigen Aspekt; vielmehr bilden die aus den Ursprungsgegebenheiten gewinnbaren Mengen und Mengenproportionen nach Auffassung Euckens die Entscheidungsprobleme der zentralen Planungsinstanz[3].

Wie zu ersehen ist, werden die sechs gesamtwirtschaftlichen Daten im Sinne Euckens als Einflußgrößen des zentralen Wirtschaftsplanes für dauernd als existent angesehen, ohne daß im einzelnen angegeben wird, welche k o n k r e t e n Planungskonsequenzen aus ihrem Vorhandensein zu ziehen sind. Das wäre auch nicht möglich, weil lediglich festgestellt wird, d a ß sie Einflußgrößen der Planung sind, nicht aber, w i e sie als Bestimmungsgrößen des zentralen Wirtschaftsplanes grundsätzlich oder situationsbedingt wirken. Die spezifische Art ihres Einflusses kann wegen des hohen Abstrak-

---

1) Vgl. Eucken, Walter: Die Grundlagen ..., a.a.O., S.128 ff.

2) Vgl. Albert, Hans: Marktsoziologie und Entscheidungslogik, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 114.Bd. (1958), S.282 ff.

3) Vgl. Eucken, Walter: Die Grundlagen ..., a.a.O., S.130 ff.

tionsgrades der Formulierung (Natur, technisches Wissen, soziale Organisation usw.) nicht festgelegt werden. Der Versuch, die Gesamtheit der Daten durch eine systematische Aufzählung erfassen zu wollen, ist aus diesem Grunde sehr problematisch. Soll die Aufzählung erschöpfend sein, verbleibt lediglich die Wahl eines relativ hohen Abstraktionsgrades, der über die planungs- bzw. entscheidungsrelevanten Dateneigenschaften wenig aussagt. Ein derartiger Abstraktionsgrad bei der Bestimmung des Dateninhaltes gestattet prinzipiell die Einordnung jeder potentiellen Plan-Einflußgröße als Datum[1].

Wenn dabei grundsätzlich nicht feststellbar ist, in welcher Weise der zum Datum erklärte Sachverhalt die Planung beeinflußt, besteht auch keine Möglichkeit, die Daten als e i n d e u t i g e Orientierungshilfe für das Entscheidungssubjekt zu betrachten, denn aus der globalen Formulierung ist kein Aufschluß über den konkret einzuschlagenden Weg bei der Plangestaltung zu gewinnen.

Das gleiche gilt im Prinzip auch, wie später deutlich werden wird, für die Wahl von Möglichkeiten in der Entscheidungssituation. Aber auch der Versuch, die globale Formulierung zu konkretisieren, führt zu großen Schwierigkeiten, weil durch die Einfügung einer Vielzahl spezifischer Bedingungen die eindeutige Wirkung der Daten als Einflußgrößen der Planung oder Entscheidung nur im Hinblick auf ganz bestimmte Einzelfälle dargestellt werden kann und deshalb auf generalisierende Aussagen vielfach verzichtet werden müßte.

Im Gegensatz zur zentralgeleiteten Wirtschaft, deren Planung von gesamtwirtschaftlichen Daten umlagert wird, sind die Planungen der Einzelwirtschaften in der v e r k e h r s wirtschaftlichen Ordnung nach Auffassung Euckens unvollständig, weil gesamtwirtschaftliche Daten von diesen Planungen nur stellenweise berührt werden[2].

---

1) Das gilt auch für eine im Prinzip ähnliche Datengruppierung, die v.Stackelberg im Anschluß an Eucken nennt. Vgl. v.Stackelberg, Heinrich: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2.Aufl., Bern und Tübingen 1951, S.12.

2) Vgl. Eucken, Walter: Die Grundlagen ..., a.a.O., S.147 f.

Nach dieser Abgrenzung unterscheidet das zusätzliche Vorhandensein einzelwirtschaftlicher Daten, Eucken nennt z.B. die Güterpreise und den Kassenbestand, die Verkehrswirtschaft von der zentralgeleiteten Wirtschaft. In der letzteren sind ausschließlich gesamtwirtschaftliche Daten zu beachten, und das Fehlen einer Gesamtplanung in der Verkehrswirtschaft führt dazu, daß niemals der umfassende Kranz gesamtwirtschaftlicher Daten zur Grundlage der einzelwirtschaftlichen Planungen erhoben wird[1].

Die Art der Daten - gesamtwirtschaftliche und einzelwirtschaftliche - sowie ihr Vorhandensein oder Fehlen wird somit als Kriterium für die Abgrenzung der freien Verkehrswirtschaft von der zentralgeleiteten Wirtschaft gewählt.

Der Datenbegriff dient hierbei als Maßstab einer theoretischen Unterscheidung extremer Wirtschaftsordnungen. Wichtig ist für diese Art einer theoretischen Trennung nicht das Datum an sich, sondern vielmehr die H e r k u n f t des Dateninhaltes. Die genannte Datenzuordnung ist bei den Extremmodellen der Verkehrs- und Planwirtschaft zwar eindeutig, aber in einer gemischten Wirtschaftsordnung, in der plan- u n d verkehrswirtschaftliche Elemente nebeneinander bestehen, ist mit einer solchen Unterscheidung ein geringer Aussagewert verbunden.

3. Es wird gewöhnlich zwischen P l a n d a t e n und f a k t i s c h e n Daten unterschieden; eine mögliche Diskrepanz zwischen beiden ist durch Risiken bedingt, die als Folge nicht antizipierbarer Datenänderungen im Zeitablauf oder durch einen Irrtum des Planungssubjekts eintreten können[2]. Diese Unterscheidung in geplante und faktische Daten weist auf eine bedeutsame Eigenschaft der Einflußgrößen hin, nämlich auf ihre U n s i c h e r h e i t im Rahmen der Datenprognose.

---

1) Vgl. Eucken, Walter: Die Grundlagen ..., a.a.O., S.147.
2) Vgl. ebenda, S.139 ff.

Da die Begriffe "Plandatum" und "faktisches Datum" im Sinne Euckens in der Literatur mit einem bestimmten Bedeutungsinhalt verwendet werden, der für die folgende Untersuchung nicht immer zweckmäßig ist, wird stattdessen das in vielem ähnliche Begriffspaar "Datenannahme" und "Realdatum" zur Darstellung des Problems der Datenungewißheit verwendet.

Bei einer Verwendung des Datenbegriffes wird vielfach zusätzlich unterstellt, daß der betreffende Sachinhalt der Gegebenheit u n v e r ä n d e r l i c h ist. Da künftiges Geschehen auch im Hinblick auf mögliche Veränderungen ungewiß ist, handelt es sich bei der Zugrundelegung der Konstanzeigenschaft um eine A n n a h m e , die aus theoretischen Gründen geboten ist, damit ökonomisches Handeln erklärt werden kann. Die Konstanzeigenschaft des zum Datum erklärten Sachverhaltes hat vor allem im Rahmen ökonomischer M o d e l l a n a l y s e n eine wichtige Bedeutung.

Die Frage, ob ökonomische Größenrelationen konstant oder variabel sind, bildet ein bedeutsames Problem der ökonomischen Größentheorie. Dieses Problem entsteht vor allem dadurch, weil die Annahme der Konstanzeigenschaft - je nach der wirklichen Beschaffenheit der so definierten Sachverhalte in der Realität - zu einer mehr oder minder realitätsnahen Abbildung ökonomischer Struktur- oder Ablaufprobleme führt[1].

4. Vielfach wird der Datenbegriff in dem Sinne benutzt, daß damit Einflußgrößen gemeint sind, welche die ökonomische Theorie als außerökonomische und deshalb nicht untersuchungsbedürftige Gegebenheiten zu betrachten habe. Die Erklärung des Zustandekommens und die Analyse der möglichen Interdependenzen zwischen den - auch ökonomisch relevanten Erscheinungen - dieser Gegebenheiten werden damit in das Feld anderer Wissenschaftsgebiete verlegt oder überhaupt zum nicht untersuchbaren bzw. nicht untersuchungsbedürftigen

---

1) Vgl. Schams, Ewald: Konstanz und Variabilität ökonomischer Größenbeziehungen, in: Weltwirtschaftliches Archiv, 31.Bd., Heft 2 (1930), S.398.

Sachverhalt erklärt. In dieser Weise wird das Terrain der wirtschaftswissenschaftlichen Analyse durch "Datengrenzen" umschlossen. Die außerhalb dieser Grenzziehung liegenden Einflußgrößen wirtschaftlichen Geschehens werden im Rahmen der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung als g e g e b e n unterstellt[1)2)]. Eine solche Grenzziehung wird z.B. im Zusammenhang mit der Verselbständigung der Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften erörtert; danach wäre die Erforschung mikroökonomischer Probleme ausschließlich der Betriebswirtschaftslehre zu überlassen, deren Forschungsergebnisse für die Nationalökonomie als Daten zu betrachten seien[3)]. In analoger Weise würde sich der Forschungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre durch nicht untersuchungsbedürftige, gesamtwirtschaftliche Daten abgrenzen[4)].

In einem anderen Sachzusammenhang, aber auch im Sinne einer Abgrenzung des Forschungsgegenstandes, verwendet Weber den Datenbegriff; dieser diene dazu, das unverstehbare, nicht sinnhafte Verhalten des Menschen (z.B. psycho-physiologische Erscheinungen wie Gedächtnis, Übung usw.) aus der ver-

---

1) Diesen methodisch bedeutsamen Aspekt der Datensetzung im Sinne einer Grenzziehung betont Eucken. Er beschreibt Wesen und Funktion gesamtwirtschaftlicher Daten als "diejenigen Tatsachen, die den ökonomischen Kosmos bestimmen, ohne selbst unmittelbar von ökonomischen Tatsachen bestimmt zu sein. An den faktischen gesamtwirtschaftlichen Daten endigt die theoretische Erklärung". Eucken, Walter: Die Grundlagen ..., a.a.O., S.156.

2) So erklärt z.B. Strigl in diesem Zusammenhang, daß Preise, die nicht als Ergebnis einer freien Preisbildung am Markte, sondern als Resultat außerökonomischer Machtpositionen zustande kommen, als Daten zu betrachten seien; eine durch Verhandlungen bewirkte Preisbildung befinde sich im Vorfeld des Wirtschaftsprozesses und sei deshalb einer Erklärung durch die ökonomische Theorie nicht zugänglich, denn das Zustandekommen solcher Preise sei nicht ökonomisch determiniert. Vgl. Strigl, Richard: Die ökonomischen Kategorien und die Organisation der Wirtschaft, Jena 1923, S.149.

3) Vgl. zu dieser Frage Moxter, Adolf: Methodologische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, Köln und Opladen 1957, S.85.

4) Vgl. Gutenberg, Erich: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin und Wien 1929, S.105.

stehenden Sozialökonomie auszuklammern. Mit solchen Daten hätte der Handelnde zwar zu rechnen, er besitzt über sie jedoch keine Macht[1].

In einigen Fällen erfolgt eine Grenzziehung im dargelegten Sinne auch unter der einschränkenden Bedingung, daß auf die zu Daten erklärten Gegebenheiten ein direkter Einfluß nicht ausgeübt werden kann[2]. Auch rational nicht erklärbare Handlungen der Wirtschaftssubjekte, wie die Ziel-, Wert- oder Zweckwahl, werden vielfach als Daten angesehen und von der Erforschung durch die Wirtschaftstheorie ausgeschlossen[3].

Auf die Gefahren, welche sich aus einer derartigen Grenzziehung durch Datensetzung für eine integrierte Sozialwissenschaft ergeben, weist Albert hin. Die strenge Begrenzung ökonomischer Fragestellungen führe leicht zu einer Überbewertung der Eigenart ökonomischer Analysen und vernachlässige die Forschungsresultate anderer sozialwissenschaftlicher Teildisziplinen, so z.B. die Soziologie, welche leicht zu einer "Datenwissenschaft" herabsinken könne[4].

Es ist naheliegend, daß die Behandlung ökonomisch durchaus bedeutsamer Einflußgrößen als Daten aus methodischen Gründen oder wegen der prinzipiellen Einstellung des Theoretikers zu einer unterschiedlichen Grenzziehung der ökonomischen Theorie führt, soweit über die Sachverhalte, welche der ökonomischen Außenwelt zugewiesen werden, keine Einigkeit besteht.

---

1) Vgl. Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft, in: Grundriß der Sozialökonomie, III.Abteilung, 3.Aufl., 1.Halbband, Tübingen 1947, S.3.

2) Morgenstern zählt z.B. zu den Daten staatliche Gesetze, Bedingungen der Natur, die Organisation der Produktion sowie die Güterpreise, soweit auf sie ein direkter Einfluß nicht ausgeübt werden kann. Vgl. Morgenstern, Oskar: Wirtschaftsprognose. Eine Untersuchung ihrer Voraussetzungen und Möglichkeiten, Wien 1928, S.28 f.

3) Vgl. Alschner, Gerd: Rationalität und Irrationalität in den wirtschaftlichen Handlungen und ihre Erfassung durch die Wirtschaftstheorie, in: Schmollers Jahrbuch, 77.Jg. (1957), S.35.

4) Vgl. Albert, Hans: Probleme der Theorienbildung, in: Theorie und Realität, Hrsg. Hans Albert, Tübingen 1964, S.11.

Nicht selten dient diese Art der Datensetzung auch dem Zweck, solche Sachverhalte zu eliminieren, die sich einer z w i n g e n d e n Ableitung von Forschungsresultaten hindernd in den Weg stellen würden. In den hier dargestellten Sinnzusammenhängen wird dem Datenbegriff also eine m e t h o d i s c h e Funktion zugewiesen; durch Datensetzung wird das zu untersuchende Forschungsgebiet abgegrenzt. Hier ist der Bedeutungsinhalt des Datums als A b g r e n z u n g s g r ö ß e erkennbar. Indem die zum Datum erklärten Einflußgrößen des ökonomischen Geschehens als nicht untersuchungsbedürftig oder als rational nicht erfaßbar erklärt werden, erfolgt eine ausdrückliche Eingrenzung des betroffenen Forschungsbereiches, die regelmäßig zu einer Vereinfachung von Problemanalysen führt.

Im Rahmen dieser Untersuchung interessiert die begrenzende Wirkung der Datensetzung jedoch nicht aus dieser methodischen Sicht, sondern nur insoweit, als durch eine Datensetzung eine E n t s c h e i d u n g s begrenzung erfolgt.

5. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird der Datenbegriff vor allem im Zusammenhang mit der Analyse von Unternehmungsentscheidungen[1] verwendet[2)3)]. Hierbei geht es vor allem um die Frage des Dateneinflusses auf die ökonomischen Wahlakte der Unternehmung.

Schmidt weist auf die möglichen Wechselbeziehungen hin, die zwischen Daten und Entscheidungen im Rahmen zielsetzender

---

1) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Bemerkungen zu den Grundfragen der Unternehmungspolitik, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 10.Jahr (1965), S.48 ff.

2) Unter Berufung auf Schumpeter erblickt Lohmann in der Kombination von Daten ein wesentliches Element der Unternehmerleistung. Vgl. Lohmann, Martin: Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung, Berlin-Leipzig-Wien 1928, S.4.

3) Vgl. hierzu auch die Ausführungen von H.Hax, der die Daten unter den wesentlichen Einflußgrößen des Entscheidungsprozesses der Unternehmung aufführt. Hax, Herbert: Die Koordination von Entscheidungen, Köln-Berlin-Bonn-München 1965, S.21.

und zielerreichender Unternehmungspolitik bestehen: e i n e r s e i t s bestimmen die als Daten anerkannten Sachverhalte den Aktionsspielraum unternehmungspolitischer Entscheidungen, unter dieser Blickrichtung bilden die Daten eine B e g r e n z u n g unternehmungspolitischen Wahlverhaltens; a n d e r e r s e i t s hat das Entscheidungssubjekt in der Unternehmung jeweils vorher darüber zu befinden, welche Sachverhalte als Daten anerkannt werden sollen[1]. "Für die Unternehmungspolitik ist ... bedeutsam, daß sich die Unternehmung nicht schlechthin einer Datenkonstellation als Gebilde unabänderlicher Gegebenheiten anzupassen hat, sondern daß sie auf den Umfang und den sachlichen Gehalt des Datenrahmens Einfluß zu nehmen in der Lage ist."[2]

Unternehmungsentscheidungen vollziehen sich im allgemeinen unter Berücksichtigung verschiedener Daten, also unter Beachtung einer D a t e n k o n s t e l l a t i o n . Diese ist gekennzeichnet durch strukturelle[3] oder situative[4] Zuordnung der verschiedenen Gegebenheiten, aus denen die entscheidungsbeeinflussenden Eigenschaften erwachsen.

Die Gegebenheiten lassen sich unter dem Aspekt ihrer Entscheidungsrelevanz kategorisieren. Die Einordnung erfolgt somit nach der jeweiligen Auswirkung auf Entscheidungssituationen der Unternehmung. Auf den Zusammenhang zwischen Daten und Reaktionsmöglichkeiten der Unternehmung weist auch Gutenberg hin. Er vertritt die Auffassung, daß sich auf Grund exakt vorgegebener Daten und durch Formulierung be-

---

1) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Bemerkungen zu den Grundfragen.., a.a.O., S.48 f.

2) Schmidt, Ralf-Bodo: ebenda, S.48.

3) Dieser aus der Biologie stammende Begriff kennzeichnet die Verflochtenheit der einzelnen Teile innerhalb eines ganzheitlichen Gefüges. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht können z.B. Marktstrukturen und innerbetriebliche Strukturen unterschieden werden.

4) Situative Zuordnungen tragen hauptsächlich das Kennzeichen der Variabilität, dagegen lassen Strukturen vornehmlich ein Element relativer Stabilität der Einzelteile innerhalb des Gesamtgefüges deutlich werden.

stimmter Annahmen eindeutige Reaktionsvollzüge ableiten lassen müßten, wobei allerdings einmaliges und individuelles Unternehmerverhalten zu eliminieren wäre[1)2)].

Ob sich aus bestimmten Datenkonstellationen einheitliche Entscheidungen verschiedener Subjekte beobachten lassen, die als optimal gelten können[3)], ist jedoch fraglich. Auf die Schwierigkeiten, die sich bei der Bestimmung optimaler Verhaltensweisen bei Unterstellung generell gültiger Datenkonstellationen ergeben, macht Alschner aufmerksam, indem er betont, daß ein gleichartiges, determiniertes Unternehmerverhalten in Entscheidungssituationen nur dann angenommen werden kann, wenn die Gesamtheit der Verhaltensmöglichkeiten unter dem Aspekt ihrer Zweckmäßigkeit geprüft werden könne[4)].

Auf den Zusammenhang zwischen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsproblemen und Daten weist auch Heinen hin; die Daten werden von Heinen als Begrenzungsfaktoren des unternehmerischen Handelns interpretiert, die zum Ausschluß bestimmter Alternativen und somit zur Einengung des Entscheidungsspielraumes der Unternehmung führen[5)].

Schäfer gruppiert für die Zwecke der Unternehmungspolitik die Erfolgsfaktoren der Unternehmung "nach objektiven Gege-

---

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Die Unternehmung als Gegenstand.., a.a.O., S.35 f.

2) Hierbei räumt Gutenberg ein, daß solche theoretischen Untersuchungen über Reaktionsvollzüge nicht unmittelbar praktische Bedeutung hätten. Würde jedoch das Schwergewicht der Forschung nicht auf praktische Verwertbarkeit, sondern auf die Gewinnung theoretischer Einsichten in betriebswirtschaftliche Problemzusammenhänge gelegt, so besteht nach Meinung Gutenbergs kaum Anlaß, derartige Analysen abzulehnen. Vgl. Gutenberg, Erich: ebenda, S.36.

3) Vgl. Bender, Kurt: Die Führungsentscheidung im Betrieb, Stuttgart 1957, S.124.

4) Vgl. Alschner, Gerd: Rationalität und Irrationalität ..., a.a.O., S.49.

5) Vgl. Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966, S.22 u. 32.

benheiten, die die ... Unternehmungsleitung nicht mehr rückgängig machen kann, die sie also zunächst einmal hinnehmen muß (als 'Daten'), und nach denjenigen Faktoren, die ihr eine gewisse Wahl- oder Entscheidungsmöglichkeit anbieten"[1]. Allerdings seien die gegenwärtig als Daten zu berücksichtigenden Sachverhalte, welche das Resultat früherer Entscheidungen der Unternehmungsleitung darstellen können, auf lange Sicht variabel und somit keine unveränderlichen Daten, sondern gestaltbarer Teil der Unternehmungspolitik[2].

Der Überblick über die Verwendung des Datenbegriffes in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur läßt mehrere B e g r i f f s m e r k m a l e deutlich hervortreten. Zunächst wird ersichtlich, daß aus der unübersehbaren Vielfalt möglicher Gegebenheiten ganz bestimmte ausdrücklich zu Daten erhoben werden. Dieser Auswahlvorgang mit dem Ziel der Datensetzung verleiht der zum Datum erklärten Gegebenheit den Bedeutungsinhalt einer P o s i t i v g r ö ß e , die auf einen anderen Sachverhalt einen Einfluß ausübt. Dieser beeinflußte Sachverhalt kann in verschiedenen Erscheinungsformen auftreten: es kann sich, wie dargelegt worden ist, um Wirtschaftspläne, Untersuchungsbereiche oder um Aktionsspielräume bei Unternehmungsentscheidungen handeln. In diesem zuletzt genannten Zusammenhang sind Daten als E i n f l u ß g r ö ß e n im Rahmen der weiteren Untersuchung von Interesse. Ein enger Zusammenhang besteht zwischen dem Merkmal "Einflußgröße" und dem Merkmal "Begrenzungsgröße". Die Hervorhebung der begrenzenden Auswirkung der Datensetzung kann als eine weitere Konkretisierung des allgemeinen Begriffes "Einflußgröße" angesehen werden. Der Sinngehalt des Datums als B e g r e n z u n g s g r ö ß e tritt in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur, die der etymologischen Ableitung des Datenbegriffes folgt, am deutlichsten in Erscheinung. Auch für die folgenden Ausführungen

---

1) Schäfer, Erich: Die Unternehmung, 6.Aufl., Köln und Opladen 1966, S.306.

2) Vgl. ebenda, S.306 f.

hat dieses Merkmal im Sinne einer entscheidungsbegrenzenden Einflußgröße eine grundlegende Bedeutung. Die bisherige Begriffsanalyse ergab auch erste Hinweise auf einige Dateneigenschaften. So betont die Unterscheidung zwischen Datenannahmen und Realdaten die Datengewißheit im Rahmen einer Datenprognose. Eine weitere Dateneigenschaft bildet die Veränderung von Daten im Zeitablauf.

Die aus der Literatur erkennbaren allgemeinen Merkmale des Datenbegriffes bilden nunmehr die Grundlage für eine weitere begriffliche Präzisierung.

c) Die allgemeinen Merkmale des Datenbegriffes

Die für die weitere Untersuchung wichtigen Merkmale des Datenbegriffes können nun in folgender Weise präzisiert werden:

1. Daten sind P o s i t i v - G r ö ß e n . Die Erklärung eines beliebigen Sachverhaltes zum Datum bedeutet stets das beabsichtigte Herausstellen einer sonst anonym bleibenden Größe. Indem der Dateninhalt ausdrücklich genannt wird, erfolgt eine Konkretisierung insofern, als aus einer unbestimmten Art und Anzahl möglicher Größen ganz b e s t i m m t e zum Gegenstand der Betrachtung erhoben werden. Damit wird der zum Datum erklärte Sachverhalt zu einer Positiv-Größe im Sinne der Wortbedeutungen von daseiend, existierend, tatsächlich, vorhanden[1].

Der Berücksichtigung einer Gegebenheit als Positiv-Größe liegt ein Selektionsvorgang zugrunde, welcher auf die Hervorhebung der für die Ziele des Subjekts relevanten Gegebenheiten gerichtet ist. Das Urteil über die Relevanz einer Gegebenheit kommt deshalb durch subjektive Bestimmungsgründe zustande; es bildet die Vorstufe für eine erste Profilierung der Umweltgegebenheiten nach Maßgabe der individuellen Ziele.

---

1) Vgl. Hoffmeister, Johannes: Wörterbuch der philosophischen Begriffe, 2.Aufl., Hamburg 1955, Stichwort "positiv".

2. Daten sind E i n f l u ß g r ö ß e n . Dieses Merkmal drückt den Umstand aus, daß der Dateninhalt Konsequenzen für einen anderen Sachverhalt nach sich zieht. Der Terminus Einflußgröße impliziert die Vorstellung einer Quell-Größe, deren U r s p r u n g nicht in der Sphäre des durch sie Beeinflußten liegt. Aus der Sicht möglicher Ursprungsbereiche einer Erscheinung ist Einfluß immer fremdbestimmt. Ähnlich wie ein Nebenfluß durch Einfließen in den Hauptstrom bei letzterem quantitative und möglicherweise auch qualitative Veränderungen bewirkt, üben Daten als Einflußgrößen eine Wirkung auf einen anderen Sachverhalt aus. Es kann deshalb grundsätzlich unterschieden werden in eine Quelle, aus der die zum Datum fixierte Gegebenheit entspringt, und der Wirkung, welche durch diese auf andere Sachverhalte ausgeübt wird. Daraus folgt, daß das Beeinflußte nicht gleichzeitig zum Datum erklärt werden kann. Zwischen den Daten und den durch sie beeinflußten Erscheinungen wird zwar ein enger Wirkungszusammenhang unterstellt, er wird jedoch nur in einer Richtung untersucht. Darüber hinaus gilt dieses Beziehungsverhältnis auch nur für eine bestimmte Situation. Denn verändert sich der betreffende Sachverhalt, so werden sich im allgemeinen auch Art und Anzahl der auf ihn wirkenden Daten ändern. Das heißt, die für eine bestimmte Wahlsituation infrage kommenden Daten sind deshalb nicht ohne weiteres auf a n d e r s geartete Entscheidungssituationen übertragbar.

3. Daten sind B e g r e n z u n g s g r ö ß e n . Durch die Fixierung von Daten wird ein R a h m e n gesetzt. Innerhalb der durch Daten gekennzeichneten Grenzen existiert ein freier Aktionsspielraum, eine autonome Gestaltbarkeit oder die Freiheit der Problemanalyse.

Im Hinblick auf Entscheidungen bilden Daten Begrenzungen des jeder Entscheidung vorgelagerten Möglichkeiten-Feldes, d.h. durch Datensetzung wird die Zahl der denkbaren Möglichkeiten des Sich-Entscheidens verringert. Damit von einer Begrenzung in diesem Sinne gesprochen werden kann, ist es

notwendig, daß die Datensetzung zum Ausschluß mindestens e i n e r Entscheidungsmöglichkeit führt. Andererseits darf die Begrenzung des Möglichkeiten-Feldes nur in dem Umfang erfolgen, daß zwei Entscheidungsmöglichkeiten bestehen bleiben, damit die Entscheidung als Wahlsituation gewährleistet ist.

4. Daten sind absolut oder relativ u n v e r ä n d e r l i c h e Größen. A b s o l u t unveränderlich sind alle Gegebenheiten, die für alle Zeit und unabhängig von jeder einschränkenden Bedingungen bestehen. Sachverhalte, die mit dem Merkmal absoluter Unveränderlichkeit belegt werden können, sind in sich abgeschlossen. Dies bedeutet, daß aus den Ursprungsbereichen solcher Daten kein Impuls zu ihrer Veränderung ausgehen kann. Derartige Daten sind auch einer subjektiv unterschiedlichen Interpretation im Hinblick auf ihre Veränderungsmöglichkeit nicht zugänglich, die Konstanz dieser Größen ist unaufhebbar. Absolut unveränderliche Gegebenheiten können deshalb in keinem Fall dem Bereich des Beeinflußten zugeordnet werden, ihre Wirkung vollzieht sich ausschließlich als Einflußgröße. Weisen Sachverhalte diese Eigenschaft nicht auf, lassen sie sich sowohl als Einflußgrößen als auch als beeinflußte Größen denken. Jede Erscheinung ist im Augenblick ihres Eintritts absolut unabänderlich. Unter diesem Gesichtspunkt sind alle Erscheinungen, die der Vergangenheit angehören, absolute Daten. Diese Feststellung führt zu der Frage, ob es unveränderliche Daten k ü n f t i g e r Art gibt. Diese Frage ist zumindest für den Bereich ökonomisch relevanter Einflußgrößen zu verneinen, da alles in bestimmten Wirkungszusammenhängen Existierende einer ungewissen Zukunft ausgesetzt ist und damit der Gefahr oder Möglichkeit einer Veränderung oder Auflösung unterliegt. Allein die Möglichkeit einer Beeinflussung würde genügen, künftigen Daten ihre absolute Konstanzeigenschaft abzusprechen. Mit Ausnahme der Vergangenheitsdaten können deshalb Gegebenheiten lediglich als r e l a t i v konstante Größen auftreten. Diese Relativität kann durch verschieden-

artige, z.B. zeitliche, räumliche oder sachliche Bedingungen festgelegt sein. Dabei lassen sich unterschiedliche Grade der Veränderlichkeit erkennen, wenn die Einflußgrößen unterschiedliche Beharrungsintensitäten im Zeitablauf aufweisen.

Unter Berücksichtigung der bisher erarbeiteten Begriffsmerkmale sind Daten subjektbestimmte, relativ konstante, entscheidungsbegrenzende Einflußgrößen (Gegebenheiten).

Es ist nunmehr zweckmäßig, diesen auf allgemeinen Begriffsmerkmalen basierenden Datenbegriff für die Zwecke dieser Untersuchung näher zu erläutern. Dies geschieht durch eine vergleichende Gegenüberstellung der Begriffe Realgegebenheiten, Realdaten und Datenannahmen.

d) Realgegebenheiten, Realdaten und Datenannahmen

Für die folgenden Ausführungen ist der begriffliche Unterschied zwischen Realgegebenheiten, Realdaten und Datenannahmen bedeutsam[1].

Real ist das in der Wirklichkeit Existierende. Reale Daten begrenzen Durchsetzungsvorgänge, die das Subjekt zur Zielerreichung auslöst. Die Wirkung von R e a l daten zeigt sich deshalb ausschließlich in der Realisationsphase. Die realen Daten können als Resultat von Naturvorgängen auftreten oder sich als Folgeerscheinung menschlichen Handelns ergeben. Aus der Sicht des Subjekts bilden Realdaten unüberwindliche Widerstände, die sich der Zielverwirklichung entgegenstellen.

Die Realdaten grenzen sich von den Real g e g e b e n h e i t e n dadurch ab, daß letzteren keine begrenzende Funktion im Hinblick auf beabsichtigte Realisationsvollzüge eigen ist; der Begriff der Real g e g e b e n h e i t ist an sich neutral hinsichtlich des ungestörten, nicht behinderten

1) Auf die Konsequenzen dieser Unterscheidung wird an verschiedenen Stellen der Untersuchung noch ausführlicher eingegangen. An dieser Stelle soll deshalb zunächst eine allgemeine Begriffsabgrenzung erfolgen.

Ablaufes der Zielrealisation. Das bedeutet, daß der Begriff der Realgegebenheit weiter gefaßt ist als der des Realdatums. Als Realgegebenheiten können alle Umwelterscheinungen des Subjekts angesehen werden. Aus der Vielfalt der Realgegebenheiten werden nur diejenigen zu Realdaten, welche die Zielrealisation begrenzen. Realgegebenheiten lassen sich somit als zielneutral, Realdaten dagegen als zielbeschränkend bzw. zielnegierend kennzeichnen.

Soweit der Zielrealisation eine Entscheidung vorgelagert ist, erfolgt in der Entscheidungssituation eine Antizipation der Realdaten in Form der Datenannahme. Da die Zukunft nicht mit absoluter Sicherheit voraussehbar ist, sondern nur Vermutungen über Realdaten angestellt werden können, sind alle Voraussagen über die künftige Realisation von Entscheidungsmöglichkeiten unsicher. Das in einer Wahlsituation stehende Entscheidungssubjekt hat darüber zu befinden, welche realen Umweltgegebenheiten zum Gegenstand entscheidungsbegrenzender Annahmen erhoben werden sollen. In der Entscheidungssituation als einem geistigen Wahlakt ist eine Berücksichtigung realer Gegebenheiten lediglich in Form der Datenannahme möglich. Aus der Divergenz zwischen Realdaten und Datenannahmen ergibt sich der subjektiv bedingte Fehlerbereich in der Einschätzung wirklicher und angenommener Aktionsspielräume. Durch die Datenannahme wird der Möglichkeiten-Bereich im Rahmen einer Wahlsituation gedanklich eingeengt.

Aus der hier vorgetragenen Unterscheidung zwischen Realgegebenheiten, Realdaten und Datenannahmen wird deutlich, daß Realgegebenheiten die Gesamtheit aller Umwelterscheinungen darstellen, aus denen Realdaten erwachsen können. Diese treten als Begrenzungsgrößen der Zielrealisation auf, die dem Entscheidungsentschluß zeitlich nachgelagert ist. Datenannahmen schließlich kommen dadurch zustande, daß das Entscheidungssubjekt bereits im Rahmen der Wahlsituation die vermuteten Realisationshemmnisse antizipiert, indem das Möglichkeiten-Feld

der Wahlsituation eingeengt wird. Datenannahmen bilden somit stets subjektive Größen, die erst in der Realisationsphase, also nach Vollzug des Entscheidungsentschlusses, endgültig bestätigt oder widerlegt werden können.

In kurzer Form läßt sich der dieser Untersuchung zugrunde liegende Begriff der Datenannahme im Sinne einer die Entscheidungsmöglichkeiten begrenzenden Einflußgröße kennzeichnen.

Bei der Untersuchung des Datenbegriffes ist wiederholt auf diesen entscheidungsrelevanten Bezug der Datensetzung hingewiesen worden. Die folgenden Ausführungen haben sich deshalb zunächst auf die begriffliche Analyse der Entscheidung zu konzentrieren.

II. Analyse der Begriffe Entscheidung und Unternehmungsentscheidung

a) Analyse der Entscheidung

1. Merkmale des Entscheidungsbegriffes

Die wissenschaftliche Erforschung des menschlichen Entscheidungsverhaltens wird von verschiedenen Disziplinen angestrebt. Eine ausführliche Untersuchung entscheidungstheoretischer Problemstellungen findet sich auf den Gebieten der Philosophie, Rechtswissenschaften, Soziologie, theologischen Dogmatik und der Medizin[1)2)]. Die auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur[3)] beachtete empirisch-psychologische Untersuchung von Thomae[4)] stellt einen For-

1) Vgl. Thomae, Hans: Der Mensch in der Entscheidung, München 1960, S.13 ff.

2) Zur interdisziplinären Bedeutung des Entscheidungsproblems vgl. Thomae, Hans: ebenda, S.13 ff.

3) Vgl. Witte, Eberhard: Analyse der Entscheidung. Organisatorische Probleme eines geistigen Prozesses, in: Organisation und Rechnungswesen. Festschrift für Erich Kosiol, Hrsg.: Erwin Grochla, Berlin 1964, S.101 ff. und Schmidt, Ralf-Bodo: Bemerkungen zu den Grundfragen ..., a.a.O., S.52.

4) Vgl. Thomae, Hans: Der Mensch in der Entscheidung, a.a.O., passim.

schungsansatz dar, der vor allem deshalb interessant ist, weil er die auf dem Wege axiomatischer Analysen gewinnbaren Erkenntnisse wirtschaftswissenschaftlicher Problemstellungen ergänzt.

Die Wirtschaftstheorie beschäftigt sich seit ihren Anfängen mit der Erforschung ökonomischer Wahlsituationen. Die Art der jeweils zugrunde liegenden Prämissen bewirkt jedoch eine beträchtliche Unterschiedlichkeit der Aussagen, weil diese auf verschiedenartigen Problemstellungen beruhen[1]. Die kritische Auseinandersetzung über den Erklärungswert theoretisch formulierter Entscheidungssituationen beginnt regelmäßig dort, wo unterschiedliche Auffassungen über die grundsätzliche Frage bestehen, ob die entwickelte Formalstruktur der Analyse die r e a l e Problemstruktur isomorph abbildet[2].

Darüber hinaus besteht in der Literatur keine einhellige Auffassung darüber, durch welche M e r k m a l e der Begriff der Entscheidung am zweckmäßigsten zu definieren ist.

Zunächst und in allgemeiner Form läßt sich jede Entscheidung durch z w e i w e s e n t l i c h e M e r k m a l e kennzeichnen[3]:

---

1) Dies gilt vor allem für den auch gegenwärtig noch nicht abgeschlossenen Streit über den Erklärungswert ökonomischer Wahlsituationen, denen die Prämissen der Katallaktik (z.B. Annahme uneingeschränkter Information, vollständige Konkurrenz sowie Annahme eines konsequenten, individuellen Motivmonismus) zugrunde liegen. Vgl. hierzu: Fels, Eberhard: Stichwort "Katallaktik", in Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd.5, Stuttgart-Tübingen-Göttingen (1956), S.569.

2) Vgl. zu diesem Problem der Strukturgleichheit der gedanklichen und realen Sphäre Kosiol, Erich: Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 13.Jg., NF (1961), S.321.

3) Mit der Darstellung von Entscheidungsbegriffen, die von dieser Interpretation abweichen, beschäftigt sich ausführlich Thomae. Vgl. hierzu Thomae, Hans: Der Mensch in der Entscheidung, a.a.O., S.9 und die dort zitierten Quellenangaben.

(1) Existenz einer W a h l s i t u a t i o n , die mindestens zwei Möglichkeiten des Sich-Verhaltens enthält[1],

(2) Existenz eines E n t s c h e i d u n g s s u b j e k t s , das sich in die Wahlsituation gestellt sieht. Entscheidungssubjekt ist der Mensch. Er hat die Alternative zu erkennen und verschiedene Möglichkeiten des Sich-Verhaltens gegeneinander abzuwägen.

Der Entscheidungs e n t s c h l u ß des Subjekts beendet die Wahlsituation. Hierdurch wird eine in Erwägung gezogene Möglichkeit gewählt und eine andere ausgeschlossen[2]. "Die Entscheidung stellt den Abschluß alternativer Wahlüberlegungen dar, um das Ergebnis der Wahl in der Realität zu verwirklichen."[3)4)]

---

1) Der Begriff des Möglichen enthält nach Auffassung Hartmanns stets die Vorstellung, daß das Mögliche auch anders sein kann. Damit weist die Möglichkeit als solche auf eine A l t e r n a t i v e , zu der sie gehört. Jede Entscheidungssituation setzt also eine "disjunktive Möglichkeit" voraus, weil es sich um einen Modus handelt, "in dem die sonst nie vereinigten kontradiktorischen Gegenglieder A und non-A zusammenbestehen. Das bedeutet natürlich nicht, daß die Möglichkeit ihrer Koexistenz bestünde, sondern nur, daß die Koexistenz beider 'Möglichkeiten' besteht. Nur das Zusammen-Wirklichsein von A und non-A ist unmöglich;" Hartmann, Nicolai: Möglichkeit und Wirklichkeit, 2.Aufl., Meisenheim am Glan 1949, S.23 und 46. Zur Kennzeichnung dieses Möglichkeitenbegriffes im Rahmen des von Hartmann vertretenen kritischen Realismus vgl. Stegmüller, Wolfgang: Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie, 3.Aufl., Stuttgart 1965, S.259 ff.

2) Mit der Existenz einer multivalenten Situation sind mehrere Möglichkeiten einer künftigen Gestaltung offen, der Entscheidungsentschluß verengt die Mehrzahl dieser Möglichkeiten zu einer ganz bestimmten. Vgl. Thomae, Hans: Der Mensch in der Entscheidung, a.a.O., S.57.
Der Entscheidungsentschluß bildet damit die Endphase einer Wahlsituation. Vgl. hierzu insbesondere auch Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964, S.17, Anm.10, und Witte, Eberhard: Entscheiden als organisierbarer Prozeß, in: Harzburger Hefte, Zeitschrift der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Jg.1965, S.139.

3) Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S.104.

4) siehe S.31.

Bei näherer Betrachtung der wählbaren Möglichkeiten kann die Frage auftreten, ob diese o b j e k t i v existieren müssen oder es zur Begründung einer Entscheidungssituation auch genügt, daß der Entscheidungsträger an das Vorhandensein einer Alternative lediglich glaubt. Diese Frage berührt den Zusammenhang zwischen der Entscheidung als g e i s t i g e m Wahlakt und der realen Durchsetzbarkeit des Entscheidungsentschlusses. Die Unterstellung objektiv vorhandener Möglichkeiten des Sich-Verhaltens würde strenggenommen die Zahl der Entscheidungsakte auf diejenigen beschränken, welche real auch durchsetzbar sind. Während der Wahlsituation ist das Entscheidungssubjekt wegen der unvollkommenen Voraussicht nicht in der Lage, eine absolute Gewißheit über die Durchsetzbarkeit der in Erwägung gezogenen Entscheidungsmöglichkeiten zu erlangen. Deshalb stellen die Möglichkeiten im Rahmen der Entscheidungssituation stets subjektiv vermutete Wege des Sich-Verhaltens dar.

Zur Begründung einer Entscheidungssituation genügt es deshalb, wenn das Subjekt einen bestimmten Weg für möglich hält[1)2)].

---

4) Die Analyse rationaler Entscheidungen hat sich nach Auffassung Kosiols auf folgende Komponenten zu erstrecken: den Entscheidungsrahmen als Datenkomplex, die Erfassung und Beurteilung der Entscheidungsalternativen, das zu optimierende Entscheidungsziel und die Entscheidungskriterien. Vgl. hierzu Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, a.a.O., S.103 f.

1) Die Willensäußerung der Entscheidung unterscheidet sich damit vom faktischen Prozeß der Verwirklichung. Das Zwecksetzen und die Mittelauswahl gehen als Sache des Bewußtseins dem Realisierungsprozeß voraus, wobei die Mittelfindung eine Bindung an das jeweils Gegebene aufweist. Vgl. Hartmann, Nicolai: Möglichkeit und Wirklichkeit, a.a.O., S.250.

2) Bereits Sigwart gliedert den Prozeß des Wollens in eine gedankliche Phase der Willensentscheidung und in die Ausführungshandlung, die als gewollte Bewegung des Leibes verstanden wird. Vgl. Sigwart, Christoph: Der Begriff des Wollens und sein Verhältniß zum Begriff der Ursache. Kleine Schriften, Zweite Reihe, 2.Ausgabe, Freiburg i.B. 1889, S.120 ff.

Jede Entscheidung enthält einen unsicheren Zukunftsbezug[1]. Sie ist ein Akt menschlichen Willens, der auf die W a h l einer Möglichkeit bei gleichzeitigem Ausschluß einer anderen, konkurrierenden Möglichkeit gerichtet ist. Der Entscheidungsentschluß enthält deshalb stets sowohl ein P o s i t i v - (D a f ü r -) U r t e i l als auch ein N e g a t i v - (D a g e g e n -) U r t e i l im Hinblick auf die zur Wahl stehenden Möglichkeiten.

Die Entscheidung als gedanklicher Wahlakt kann darauf gerichtet sein, das So-Sein einer Erscheinung zu bestätigen oder diese in ein Anders-Sein zu transformieren. Im zweiten Fall bildet die Entscheidung die Vorstufe zur Beeinflussung oder Neugestaltung von Gegebenheiten. Es ist einleuchtend, daß diese Entscheidung im Schrifttum eine weitaus stärkere Berücksichtigung gefunden hat als die bestätigende Entscheidung, weil die letztere keine die Umwelt des Subjekts verändernden Aktionen auslöst; sie ist insofern weniger problematisch.

Für den Außenstehenden ist diese Art der bestätigenden Entscheidung auch schwierig erfaßbar, weil sichtbare Durchsetzungsvorgänge als Folge der Entscheidung fehlen, die einen - wenn auch in der Regel nur bedingten - Rückschluß auf das zeitlich vorausgegangene Wahlverhalten des Entscheidungssubjekts erlauben würden.

Die theoretische Analyse der Entscheidung läßt zwei grundsätzlich verschiedene Auffassungen über die inhaltliche Fixierung des Entscheidungsbegriffes erkennen:

(1) Der Entscheidungsvorgang findet erst dann seinen Abschluß, wenn eine S i t u a t i o n , die durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet ist, durch die Handlung des Aktors in eine n e u e S i t u a t i o n

---

1) Vgl. zur Betonung der Zukunftsbezogenheit von Entscheidungen Bombach, Gottfried: Über die Möglichkeit wirtschaftlicher Voraussagen, in: Kyklos. Internationale Zeitschrift für Sozialwissenschaften, Vol.XV (1962), S.30 und Thomae, Hans: Der Mensch in der Entscheidung, a.a.O., S.54 ff.

transformiert worden ist[1].

In dieser Begriffsfassung wird ausdrücklich die dem Entscheidungsentschluß zeitlich nachgelagerte Durchsetzung zum Bestandteil der Entscheidung erklärt.

(2) Der Entscheidungsvorgang wird als gedanklicher Akt durch den E n t s c h l u ß des Entscheidungssubjektes beendet[2].

Handlungen, die der Realisation eines voraufgegangenen Entscheidungsentschlusses dienen, gehören in den Bereich des Entscheidungsvollzuges[3][4].

Die Durchsetzung von Entscheidungsentschlüssen wird zwar wieder zu Wahlüberlegungen des Entscheidungssubjektes im Hinblick auf die zweckmäßige Verwirklichung des Gewollten führen, vor allem, wenn der Realisationsvorgang aus mehreren Phasen besteht, doch stehen derartige Wahlüberlegungen auf einer dem ursprünglichen Entschluß nachgelagerten Stufe.

---

1) Vgl. hierzu Gäfgen, der unter Bezugnahme auf Parsons folgende Merkmale der Entscheidung nennt: das Vorhandensein eines Aktors, die entscheidungsrelevante Umgebung des Aktors, die Existenz einer rationalen Entscheidungsmaxime und eines Bewertungsmaßstabes in Form eines Wertsystems. Vgl. Gäfgen, Gérard: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963, S.26 und die dort zitierte Literatur.

2) Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Unterscheidung von Wild, der darauf hinweist, daß die Realisationsphase auf eine Zustands- und/oder Lageveränderung gerichtet ist, die Entscheidung jedoch einen Denkakt darstellt, der sich an geistigen (idealen) Gegenständen, d.h. an Denkinhalten orientiert. Wild, Jürgen: Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1966, S.97.

3) In der Literatur findet sich auch die Unterscheidung in einen willensbildenden und willensdurchsetzenden Prozeß. Vgl. Kloidt, Heinrich u.a.: Zur Problematik des Entscheidungsprozesses, in: Organisation des Entscheidungsprozesses, Hrsg.: Erich Kosiol, Berlin 1959, S.14.

4) Eine scharfe Trennung zwischen Entscheidungsentschluß als Beendigung des Entscheidungsprozesses und Durchsetzungsprozeß nimmt Witte vor. Vgl. Witte, Eberhard: Entscheiden als organisierbarer Prozeß, in: Harzburger Hefte, Zeitschrift der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg 1965, S.139.

Die Wahl der einen oder anderen Begriffsfassung führt zu bedeutsamen Konsequenzen für die inhaltliche Abgrenzung der ökonomischen Entscheidungstheorie. Eine Festlegung des Entscheidungsbegriffes im Sinne der zuerst genannten Begriffsfassung würde jeweils eine Prüfung erforderlich machen, ob eine durch Handlung bewirkte Situationsänderung objektiv möglich ist. Abgesehen von den Schwierigkeiten, die sich aus einer mangelnden Erkennbarkeit von Situationsänderungen - vor allem, wenn zwischen Entscheidungsentschluß und Situationsänderung ein längerer Zeitraum liegt - ergeben, dürfte es in vielen Fällen schwer sein, Situationsänderungen nach Maßgabe der sie auslösenden Aktion zu erfassen, wenn sich Interdependenzen ergeben. Aus diesen Gründen eignet sich der Entscheidungsbegriff in der zuerst dargestellten Fassung besonders für die modelltheoretisch formulierten Unternehmungsentscheidungen, weil hier eindeutige und erkennbare Situationsänderungen u n t e r s t e l l t werden können.

Im folgenden wird daher die zweite Begriffsfassung zugrunde gelegt. Die Entscheidung als Willensakt eines Entscheidungssubjektes wird, wie bereits dargelegt, mit dem Entschluß beendet[1].

2. Abgrenzung des Entscheidungsbegriffes

(a) Entscheidung und Verhalten

Eine mehr oder minder deutlich hervortretende Sinnverwandtschaft mit dem Entscheidungsbegriff weisen die Ausdrücke V e r h a l t e n und H a n d l u n g auf. Der Blick auf die teilweise interferierenden Merkmale dieser drei Begriffe erklärt auch ihre vielfach synonyme Verwendung in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur.

Von der Entscheidung kann zunächst der Begriff des V e r h a l t e n s abgegrenzt werden. Das Verhalten ist das

---

1) Eine weiterführende Auseinandersetzung mit der hier vertretenen Begriffsinterpretation sowie eine Darstellung der Formalzusammenhänge zwischen Entscheidung und Durchsetzung erfolgen auf S.46 ff. dieser Untersuchung.

äußerlich beobachtbare Tun von Lebewesen, Entscheiden ist dagegen als eine ausschließlich menschliche Verhaltensweise definiert. Der Entscheidungsbegriff ist also enger als der Begriff des Verhaltens, weil die nicht-menschlichen Verhaltensweisen weder als Vollzug noch als Resultat von Entscheidungen verstanden werden[1].

Aus der Sicht des umfassenderen Verhaltensbegriffes kann unter Entscheidung m e n s c h l i c h e s Verhalten in einer W a h l situation verstanden werden.

(b) Entscheidung und Handlung

Auch das H a n d e l n unterscheidet sich von der Entscheidung. Gehlen beschreibt den Menschen als handelndes Wesen, welches Stellung nimmt, nicht festgelegt ist und verfügen kann; diese Merkmale dienen jedoch in der Hauptsache dem Zweck, die Sonderstellung des Menschen außerhalb eines Stufenschemas der Lebewesen nachzuweisen[2]. Lersch, der eine ausführliche Klassifizierung der Erscheinungsformen des Handelns vornimmt und hierbei nur die W a h l h a n d l u n g als Resultat eines abgeschlossenen Entscheidungsvorganges anerkennt, definiert den Begriff des Handelns als Verwirklichung e i n e s Antriebszieles des Menschen[3]. Handeln als Tätigwerden des Subjekts kann, muß aber nicht als Folge einer Entscheidung vollzogen werden. Soweit jedoch Handlungen nach Maßgabe vorher vollzogener Entscheidungen erfolgen, bestehen zwischen beiden Erscheinungen insofern enge Bezie-

---

1) Aber auch der Begriff des T u n s im Sinne von Tätigwerden ist nicht mit dem Entscheiden gleichzusetzen, weil einem bestimmten Tun des Subjekts nicht notwendig alternative Wahlmöglichkeiten zugrunde liegen müssen. Zwar ist jede Entscheidung auch gleichzeitig ein geistiges Tätigwerden, doch besteht nicht jedes Tun in einem Verhalten, das sich auf eine Wahlsituation gründet. Der Begriff des Tuns verkörpert auch stärker das äußerlich wahrnehmbare Handeln eines Subjekts.

2) Vgl. Gehlen, Arnold: Der Mensch, seine Natur und seine Stellung in der Welt, 7.Aufl., Frankfurt/M. und Bonn 1962, S.23.

3) Vgl. Lersch, Philipp: Aufbau der Person, 10.Aufl. München 1966, S.490.

hungen, als in den Entscheidungsentschlüssen antizipiertes Handeln und die daraus resultierenden Handlungskonsequenzen ihren Niederschlag finden. Hierdurch erhält die Entscheidung als geistiger Wahlakt den realen Bezug.

Bestehen zwischen Handeln und Entscheidung derartige Beziehungen, so ist das Handeln dem Durchsetzungsbereich eines vorher vollzogenen Entscheidungsentschlusses zuzuordnen. Aus diesem ergeben sich Beurteilungsmaßstäbe für die Auswahl der Entscheidungsmöglichkeiten.

Handeln bewirkt eine Situationsveränderung. So definiert v.Kempski die Handlung als Transformation einer Ausgangssituation in eine Endsituation[1]. Ob eine Handlung als Folge einer Entscheidung aufgefaßt werden kann, ist davon abhängig, ob ursprünglich eine Wahlsituation zwischen alternativen Transformationsmöglichkeiten vorgelegen hat.

b) Inhalt und Einteilung der Unternehmungsentscheidungen

Mit dem Begriff Unternehmungsentscheidung wird auf einen menschlichen Entscheidungsbereich hingewiesen, der die ökonomische Sphäre betrifft und sich damit von nicht-ökonomischen Bereichen (z.B. Entscheidungen im privaten, politischen, ethischen und religiösen Bereich) abgrenzt.

Bei einer derartigen bereichsbezogenen Betrachtung der Entscheidungsmerkmale kann die Frage auftreten, ob es nicht zweckmäßig wäre, weitere Merkmale heranzuziehen, die das Spezifische der Verhaltensweisen in ökonomischen Wahlsituationen kennzeichnen. Werden solche denkbaren Kriterien, z.B. ökonomisches Prinzip, Wertigkeit der Entscheidungskonsequenzen, inneres Engagement des Subjekts, prozessualer Ablauf der Entscheidung usw., im Hinblick auf ihre E i g n u n g als e i n d e u t i g e Abgrenzungsmerkmale geprüft, so erweist sich deren generelle Bedeutung für alle menschlichen Entscheidungssituationen, wenngleich in einzelnen Fällen

1) Vgl. v.Kempski, Jürgen: Handlung, Maxime und Situation, in: Studium Generale, 7.Jg. (1954), S.60 ff. sowie den Wiederabdruck des gleichen Aufsatzes in: Theorie und Realität, Hrsg.: Hans Albert, Tübingen 1964, S.233 ff.

eine stärkere oder schwächere Betonung eines dieser Merkmale auftreten kann. Aus diesem Grunde können Fragen, die im Rahmen von Unternehmungsentscheidungen auftreten, als ein bereichsbezogenes Anwendungsgebiet allgemeiner Entscheidungsprobleme betrachtet werden.

Entscheidungen können existentielle Bedeutsamkeit für die Unternehmung haben. Die wissenschaftliche Durchdringung der Gründe für das Zustandekommen und den Ablauf von Unternehmungsentscheidungen bildet deshalb ein wichtiges Teilgebiet der betriebswirtschaftlichen Forschung. Der Ausdruck Unternehmungsentscheidung ist, wie bereits angedeutet, eine allgemeine Kennzeichnung für Wahlsituationen, die i n oder ü b e r Unternehmungen entstehen. Sofern von Entscheidungen i n Unternehmungen gesprochen wird, betont man vornehmlich den Standort der Entscheidungssubjekte innerhalb dieses Wirtschaftsgebildes. Dagegen wird mit der zweiten Kennzeichnung - Entscheidungen ü b e r Unternehmungen - der Objektcharakter dieses Zweckgebildes für das Entscheidungssubjekt hervorgehoben.

Um Art und Bedeutung von Unternehmungsentscheidungen näher zu kennzeichnen, werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur verschiedene Attribute zum Zwecke einer Klassifizierung der Wahlakte verwendet. Als ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal kann die unterschiedliche W e r t i g k e i t [1] von Unternehmungsentscheidungen angesehen werden. Diese kann nach Maßgabe quantitativer oder qualitativer Kriterien bestimmt werden und mit anderen Unterscheidungsmerkmalen kombiniert auftreten. So unterscheidet Kosiol umgreifende Ganzheitsentscheidungen von den Bereichsentscheidungen; die letzteren werden untergliedert in reine, umgreifende und übergreifende Bereichsentscheidungen, die sich schließlich in solche hoher und geringer Relevanz trennen lassen[2]. Diese Einteilung der Unternehmungsentscheidun-

1) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Die Delegation der Unternehmerleistung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (NF.) 15.Jg. (1963), S.69.

2) Vgl. Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, a.a.O., S.121.

gen berücksichtigt die Ausstrahlung der Wahlakte innerhalb des organisatorischen Gefüges der Unternehmung und die Wertigkeit der Entscheidungen.

In ähnlicher Weise nimmt Gutenberg eine Trennung in Routine- und Führungsentscheidungen vor; die letzteren kennzeichnen sich im Gegensatz zu den Routineentscheidungen durch ihre besondere Bedeutsamkeit, ihre Nicht-Delegierbarkeit und dadurch, daß sie qualifizierte Informationsanforderungen an das Entscheidungssubjekt stellen[1].

Allgemein lassen sich deshalb geringwertige und hochwertige Unternehmungsentscheidungen unterscheiden. Zu den ersteren können im allgemeinen die einfachen, usualen[2], aber auch die reinen Bereichsentscheidungen, zur zweiten Gruppe die novativen Entscheidungen[3], die Führungsentscheidungen und die unternehmungspolitischen Entscheidungen[4] gerechnet werden.

Neben diesen, die Bedeutung der Wahlsituation betonenden Unterscheidungen wird auch der prozessuale Ablauf der Entscheidung zum Gegenstand der Gliederung erhoben. So läßt sich z.B. der Entscheidungsprozeß in die drei Stufen Entscheidungsvorbereitung, Vorteilsvergleich und Entscheidungsentschluß gliedern.

Die hier genannten Einteilungskriterien stellen keine erschöpfende Aufzählung dar, es sollten lediglich einige Blickrichtungen angeführt werden, die sich bei näherer Betrachtung des Begriffes "Unternehmungsentscheidung" ergeben

---

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band: Die Produktion, 13.Aufl. Berlin-Heidelberg-New York, 1967, S.138 f.

2) Vgl. Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, a.a.O., S.102.

3) Vgl. ebenda, S.102.

4) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Unternehmerische und unternehmungspolitische Entscheidungen - Probleme ihrer Dezentralisierung, in: Führung der Wirtschaft, Festschrift zum zehnjährigen Bestehen der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg 1966, S.130.

können. Den genannten Einteilungsmöglichkeiten liegen Merkmale zugrunde, welche vor allem die A r t e n von Unternehmungsentscheidungen verdeutlichen.

Eine allen Einwänden standhaltende, i n h a l t l i c h e Bestimmung des Begriffes ist insoweit mit großen Schwierigkeiten verbunden, als der Versuch einer Definition der "Unternehmungs"entscheidungen stets in die Problematik einmündet, die mit einer allen Gesichtspunkten des vielschichtigen Gebildes "Unternehmung" gerechtwerdenden definitorischen Erklärung zusammenhängen[1]. Diese Vielschichtigkeit besteht insbesondere im Hinblick auf die differenzierten Funktionen und Arbeitsgebiete, welche der abstrakte Begriff "Unternehmung" umschließt[2]. In allgemeiner Form läßt sich die Unternehmung als "eine Veranstaltung beliebiger Art und Zwecksetzung, der das Moment der Gefahr für den anhaftet, der sie durchführt"[3] kennzeichnen. Im ökonomischen Bereich sind Unternehmungen "bestimmte Sozialgebilde oder Funktionszusammenhänge"[4].

---

1) Vgl. hierzu insbesondere die Darstellungen verschiedener Unternehmungsbegriffe bei Grochla, Erwin: Stichwort "Unternehmung und Betrieb", in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 10.Bd. Stuttgart-Göttingen-Tübingen 1959, S.583 ff. und Kosiol, Erich: Stichwort "Unternehmung", in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd.4, 3.Aufl., Stuttgart 1962, Sp.5540 ff. und die in den beiden Artikeln zitierte Literatur.
Eine weitere begriffliche Präzisierung im Sinne einer der in der Literatur vertretenen Hauptdeutungen des Wortes "Unternehmung" (z.B. als autonome Erwerbswirtschaft, selbständiger Erzeugungsbetrieb, rechtliche oder finanzwirtschaftliche Einheit usw.) würde zu einer Einengung des Begriffes führen, die für die Zwecke dieser Untersuchung nicht von Bedeutung ist. Vgl. zu den genannten Hauptdeutungen des Unternehmungsbegriffes Grochla, Erwin: Stichwort "Unternehmung und Betrieb", a.a.O., S.584.

2) Vgl. Lohmann, Martin: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4.Aufl., Tübingen 1964, S.12.

3) Kosiol, Erich: Stichwort "Unternehmung", a.a.O., Sp.5540.

4) Kosiol, Erich: ebenda.

Aus der Sicht der Unternehmungsträger stellt sich die Unternehmung als ein Zweckgebilde von Personen oder Personengruppen dar, die danach streben, außerwirtschaftliche Ziele mit Hilfe dieser Einrichtung der arbeitsteiligen Wirtschaft zu realisieren[1]. Hierzu ist eine Transformation der außerökonomischen Ziele der Subjekte in Unternehmungsziele notwendig. Bei der Setzung und Erreichung dieser Ziele können Wahlsituationen auftreten. Indem Subjekte dabei zwischen verschiedenen Möglichkeiten wählen, werden Unternehmungsentscheidungen vollzogen.

C. Die Beurteilung von Daten und Möglichkeiten bei Unternehmungsentscheidungen

I. Darstellung des Beziehungszusammenhanges zwischen Daten und Entscheidungen

a) Die Bedeutung von Daten für die zielsetzenden und zielerreichenden Unternehmungsentscheidungen

Durch die Bestimmung des Leistungs- und Erfolgszieles werden die ursprünglichen wirtschaftlichen Ziele der Unternehmung festgelegt; sie enthalten einerseits die anzustrebenden Leistungsarten und -mengen (Leistungsziel), andererseits monetäre Größen (Erfolgsziel)[2].

Die Zielsetzung und die Zielerreichung der Unternehmung vollzieht sich im allgemeinen im Rahmen von W a h l situationen. Bei der Wahl des Leistungszieles ist über alternative Leistungsarten und Leistungsmengen zu entscheiden, die Wahl des Erfolgszieles vollzieht sich auf der Grundlage alternativer Aufwand-Ertragsrelationen. Eine Gegenüberstel-

1) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Die Instrumentalfunktion der Unternehmung, a.a.O., S.233.

2) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Bemerkungen zu den Grundfragen.., a.a.O., S.42.

lung der möglichen Erfolgs- und Leistungsziele zeigt eine Vielzahl denkbarer Kombinationsmöglichkeiten[1]. Diese Vielfalt denkbarer Zielkombinationen und der ihrer Erreichung dienenden Wege kann durch D a t e n s e t z u n g eingeschränkt werden. Sie bewirkt den Ausschluß m i n d e s t e n s einer zielsetzenden oder zielerreichenden Möglichkeit und kann im Extremfall eine b e s t i m m t e alternativlose Zielsetzung und Zielerreichung zur Folge haben.

Dieser Fall einer durch Datensetzung determinierten Zielsetzung und Zielerreichung der Unternehmung hat in Realsituationen wenig Bedeutung, weil im allgemeinen mehr als zwei Möglichkeiten existieren, so daß trotz Ausschluß e i n e r Möglichkeit auch weiterhin Wahlsituationen im zielsetzenden und zielerreichenden Bereich erhalten bleiben. Vielfach liegt lediglich der Tatbestand eines sachlich oder zeitlich bedingten Möglichkeiten-Ausschlusses vor, der Wahlmöglichkeiten über alternative Zielerfüllungsgrade[2] im Rahmen der Zielkonzeption der Unternehmung[3] nach sich zieht.

Die Aussage von der zieleinengenden Wirkung der Datensetzung ist an die Voraussetzung gebunden, daß das Entscheidungssubjekt als Träger von Unternehmungsentscheidungen über v e r s c h i e d e n e M ö g l i c h k e i t e n zielsetzender und zielerreichender Entscheidungen verfügt.

Das Ausmaß der durch Datensetzung hervorgerufenen Zieleinengung ist somit davon abhängig, wie viele der als möglich unterstellten Einzelziele oder Zielkombinationen ausge-

---

1) Vgl. zur näheren sachinhaltlichen Bestimmung und Ordnung der Unternehmungsziele nach Maßgabe bestimmter Kriterien vor allem die Ausführungen von Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a.a.O., passim; Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S.59 ff.; Schmidt, Ralf-Bodo: Bemerkungen zu den Grundfragen ..., a.a.O., S.41 ff.; Strasser, Helge: Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966, passim.

2) Vgl. Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S.97.

3) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Bemerkungen zu den Grundfragen.., a.a.O., S.41 ff.

schlossen werden. Dies richtet sich zunächst danach, ob eine g l o b a l e oder s p e z i f i s c h e Zielformulierung vorliegt. Globale Zielformulierungen können als generelle Imperative aufgefaßt werden, die sich dadurch kennzeichnen lassen, daß sie mehrdimensional sind und damit eine Offenheit nach verschiedenen Richtungen, z.B. im Hinblick auf ihren Inhalt, ihr Ausmaß und ihren zeitlichen Bezug, aufweisen[1]. Wird z.B. angenommen, das Erfolgsziel der Unternehmung laute in einem Fall Gewinnerzielung und in einem anderen Fall x DM Gewinn, so liegt beim zuerst genannten Fall eine globale Zielformulierung vor, die von einer aufwanderhöhenden Datensetzung[2] nicht berührt zu werden braucht, wenn t r o t z der Datenauswirkungen noch ein Gewinn verbleibt.

Es kann deshalb ein Beziehungsverhältnis zwischen dem gewählten G e n a u i g k e i t s g r a d der Zielformulierung und der A n z a h l der zur Verfügung stehenden Wahlmöglichkeiten im zielerreichenden Bereich angenommen werden. Je globaler, weiter, allgemeiner die Zielformulierung, um so weniger ist ein strenger Beziehungszusammenhang zwischen Datenwirkungen und Zielbetroffenheit festzustellen[3].

Im Gegensatz zu monistischen Zielen, die lediglich eine einzige Zielvorstellung enthalten, sind pluralistische Ziele durch eine M e h r h e i t von Einzel-Zielsetzungen gekennzeichnet, die in einem interdependenten Beziehungsverhältnis stehen und im Rahmen einer Zielkonzeption gegenein-

---

1) Vgl. Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S.51 f. und S.59 ff.

2) Eine aufwanderhöhende Datensetzung liegt z.B. dann vor, wenn infolge der Datensetzung aufwandgünstige, zielerreichende Möglichkeiten ausgeschlossen werden und das Entscheidungssubjekt nunmehr zur Erreichung der ursprünglichen Zielsetzung zwischen Möglichkeiten zu wählen hat, die im Vergleich zu den ausgeschlossenen Möglichkeiten einen höheren Aufwand erfordern.

3) Eine Präzisierung und Erläuterung dieser Behauptung erfolgt bei der Darstellung der individuellen Möglichkeiten- und Zielstruktur als Bestimmungsgrund der Datenintensität auf S.174 ff. dieser Untersuchung.

ander abzuwägen sind[1]. Eine Beurteilung der Datensetzung im Bereich der Zielwahl und im zielerreichenden Möglichkeiten-Bereich der Unternehmung hat die denkbaren Zielbeziehungen zu berücksichtigen. Hierbei lassen sich komplementäre, konkurrierende und indifferente Ziel-Beziehungstypen unterscheiden[2].

Liegt eine Harmonie der Einzelziele vor, d.h. eine komplementäre Zielbeziehung, so wird durch die Erfüllung eines Einzelzieles die Verwirklichung der übrigen gleichfalls gefördert[3]. Eine Begrenzung eines oder mehrerer Teilziele im Rahmen einer Zielkonzeption tritt jedoch dann auf, wenn eine Antinomie zwischen den Teilzielen, d.h. eine konkurrierende Zielbeziehung, besteht. Soweit pluralistische Zielkonzeptionen solche Wirkungen enthalten, ist jeweils zu entscheiden, welchem Teilziel bzw. Bündel harmonischer Teilziele die Dominanz zuerkannt werden soll[4]. Die damit verbundene L i m i t i e r u n g der übrigen Teilziele stellt eine D a t e n s e t z u n g im zielsetzenden Bereich der Unternehmung dar.

Auf den ersten Blick scheint eine monistische Zielfunktion weniger problematisch zu sein als eine pluralistische, weil bei der ersteren eine Abstimmung einzelner Teilziele entfällt. Bei näherer Betrachtung zeigt sich aber, daß monistische Zielsetzungen im Regelfall - wird von sehr einfachen Ziel-Mittel-Beziehungen abgesehen - durch eine Vielzahl von Bedingungen im zielerreichenden Bereich relativiert werden. Damit wird das genannte Abstimmungsproblem zwischen den Teilzielen im Zielsetzungsbereich i n d e n z i e l - e r r e i c h e n d e n B e r e i c h v e r l e g t , indem hier die verschiedenartigen Bedingungen der monistischen Zielfunktion angegeben werden.

---

1) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Bemerkungen zu den Grundfragen.., a.a.O., S.41 f.

2) Vgl. hierzu Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S.94 f.

3) Vgl. ebenda, S.94.

4) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Bemerkungen zu den Grundfragen.., a.a.O., S.44 f.

So können z.B. bestimmte Einzelziele des pluralistischen Zielkomplexes auch als zielerreichende Bedingungen angesehen werden, wenn das Entscheidungssubjekt ihre Erfüllung als Voraussetzung für die Erreichung eines übergeordneten anderen Zieles betrachtet. Wird z.B. die Erzielung einer bestimmten Eigenkapitalrentabilität pro Periode als monistische Zielformulierung gewählt, dann können die Erhaltung des ursprünglichen Eigenkapitals, die Gewährleistung von Mindestabsatzmengen und Mindestabsatzpreisen usw. als zielerreichende Bedingungen angesehen werden. Die Einordnung dieser Größen als Ziel oder Bedingung einer übergeordneten Zielsetzung erfolgt durch das Entscheidungssubjekt und wird durch eine hierarchische Ordnung der Ziele und Bedingungen ausgedrückt.

Es ergibt sich nunmehr die Frage, welche Größen innerhalb dieser Strukturierung der Ziele und Bedingungen die Merkmale des Datenbegriffes im Sinne einer entscheidungsbegrenzenden Einflußgröße aufweisen. Wie dargestellt, führt eine Datensetzung zum Ausschluß von Möglichkeiten, der sowohl im zielsetzenden als auch im zielerreichenden Bereich erfolgen kann. Soweit die übergeordnete Zielsetzung als Ergebnis einer Wahl zwischen verschiedenen Möglichkeiten zustande gekommen ist, bilden die Bedingungen dieser Zielsetzung D a t e n im zielerreichenden Bereich. Durch sie werden Wahlmöglichkeiten ausgeschlossen, welche die angestrebte Zielsetzung gefährden. Die Setzung solcher Bedingungen bedeutet deshalb stets auch eine Datensetzung im Rahmen der Zielerreichung, um das übergeordnete Ziel zu gewährleisten. Ein Fehlen dieser "Zielgewährleistung" würde das wesentliche Merkmal des Bedingungsbegriffes aufheben.

Liegt beim Zustandekommen der übergeordneten Zielsetzung jedoch keine Wahlsituation vor, dann bildet dieses - z.B. durch eine staatliche Planungsbehörde - auferlegte Ziel aus der Sicht des einzelnen Entscheidungssubjekts selbst ein Datum. Wahlsituationen können dann nur noch im zielerreichenden Bereich der Unternehmung entstehen, weil Zielsetzungsalternativen fehlen.

Allgemein läßt sich deshalb behaupten, daß jede Bedingung als Datum zu interpretieren ist, soweit Möglichkeiten im Rahmen einer Wahlsituation ausgeschlossen werden. Das bedeutet aber nicht, daß Daten immer als Bedingungen auftreten müssen, denn eine Datensetzung im Bereich alternativer Unternehmungsziele engt zwar die Zielwahl stets ein, bedingt jedoch nicht gleichzeitig andere Ziele.

Der Unterschied zwischen monistischen Zielen und pluralistischen Zielkomplexen liegt darin, daß die ersteren in der Regel eine Relativierung durch Bedingungen im zielerreichenden Bereich erfahren, die letzteren - bei Unterstellung antinomistischer Teilziele - eine derartige Relativierung bereits im Rahmen der Z i e l s e t z u n g enthalten. Die Einteilung in monistische Ziele und pluralistische Zielkomplexe stellt sich nicht nur als rein theoretisches Problem dar; vielmehr hat es auch aus praktischer Sicht eine erhebliche Bedeutung. So kann sich der zielsetzende oder zielerreichende Möglichkeiten-Bereich der Unternehmung im Zeitablauf infolge von Vergangenheitsentscheidungen (z.B. Investitionsentscheidungen) der Entscheidungssubjekte der Unternehmung oder durch Berücksichtigung von Umweltgegebenheiten als Daten im Zeitablauf verengen, so daß ganz bestimmte Ziele des pluralistischen Zielkomplexes eine absolute Vorrangigkeit erlangen und damit den Charakter einer zeitlich begrenzten monistischen Zielfunktion annehmen.

Die Auswirkungen einer zielbegrenzenden Datensetzung lassen sich auch aus der Interdependenz von Erfolgs- und Leistungsziel der Unternehmung verdeutlichen. Das Erfolgsziel Aufwanddeckung z.B. setzt - wird von anderen Ertragsquellen abgesehen und eine gegebene Produktionsfunktion unterstellt - die Erbringung einer bestimmten Mengenleistung bei gegebenen Absatzpreisen voraus. Die Zielsetzung Aufwanddeckung ist damit gleichzeitig ein entscheidungsbegrenzendes Datum der mengenmäßigen Leistungszielwahl, weil alternative Mengenleistungen, die eine Aufwanddeckung nicht erwarten lassen, als Wahlmöglichkeiten ausscheiden.

Andererseits kann auch die Leistungszielsetzung ein b e s t i m m t e s Erfolgsziel bedingen und Wahlüberlegungen im Hinblick auf alternative Aufwand-Ertragsrelationen ausschließen[1].

Derartige Erfolgsziellimitierungen im Sinne eines Ausschlusses bestimmter Gewinnmöglichkeiten, die vielfach in indirekter Weise über Absatzpreis-Limitierungen erfolgen, treten vor allem bei Unternehmungen auf, die staatliche Auflagen gemeinwirtschaftlicher Art zu erfüllen haben[2].

b) Beziehungen zwischen Entscheidungs- und Durchsetzungs-(Realisations-)bereich

Dem gedanklichen Wahlakt der Entscheidung kann die Durchsetzung (Realisation) des Entschlusses gegenübergestellt werden.

In Wahlsituationen kann nicht mit Sicherheit festgestellt werden, ob die Möglichkeiten realisierbar oder unrealisierbar sind. Erst mit dem Eintritt in den Durchsetzungsbereich ergibt sich eine Konfrontation mit unvorhergesehenen Realgegebenheiten, die, soweit sie einzelne oder sämtliche zielgerichtete Maßnahmen verhindern, als Realdaten über das Ausmaß der Realisation des angestrebten Zieles Aufschluß geben. Im Rahmen des Realisationsvorganges wird anhand der Durchsetzbarkeit des Entscheidungsentschlusses über seine Qualität wie über die Güte der dem Entschluß zugrunde liegenden Datenannahmen ein endgültiges Urteil gefällt.

1) Vgl. zum Problem der Dominanz von Teilzielen die Ausführungen von Schmidt, Ralf-Bodo: Bemerkungen zu den Grundfragen ..., a.a.O., S.44 f.

2) Vgl. zu den möglichen Beziehungsformen zwischen Erfolgs- und Leistungsziel bei öffentlichen Unternehmungen vor allem Witte, Eberhard unter Mitwirkung von Hauschildt, Jürgen: Die öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt, Berlin 1966, passim. Zur Limitierung des Erfolgs- und Leistungszieles in "gemischtwirtschaftlichen" Zielkonzeptionen und den dabei auftretenden Spannungsverhältnissen vgl. insbesondere auch Hauschildt, Jürgen: Die Absatzpolitik der Energieversorgungsunternehmen im Spannungsfeld von Gewinnstreben und öffentlichen Leistungsansprüchen, Tübingen 1964, S.56 ff.

So besteht z.B. die Schwierigkeit "richtiger" Investitionsentscheidungen vor allem darin, daß ihre künftige Durchsetzung durch schwer antizipierbare Realdaten (wie überraschende staatliche Investitionsverbote oder plötzliche Verschlechterung der Liquiditätslage der Unternehmung) undurchführbar wird oder mit Konsequenzen verbunden ist, die von der ursprünglichen Zielsetzung des Entscheidungssubjekts abweichen.

Der Eintritt nicht richtig antizipierter Realdaten führt zur zielinadäquaten Realisation von Entscheidungsentschlüssen. Die gewählte ursprüngliche Entscheidungsmöglichkeit wird in solchen Fällen durch eine A n p a s s u n g s - e n t s c h e i d u n g aufgehoben und durch eine andere zielsetzende oder zielerreichende Möglichkeit ersetzt. Die Entscheidung als gedanklicher Wahlakt eines Subjekts ist vor allem d e s h a l b von der Realisation, der Situationsveränderung, der Umgestaltung oder Neuzuordnung realer Erscheinungen zu trennen, weil den Situationsveränderungen keine Alternative zugrunde liegen muß. So sind z.B. natürliche Situationsveränderungen, die sich einer Beeinflußbarkeit durch den Menschen entziehen, wie der Tag- und Nachtwechsel, sowohl alternativlos als auch unabhängig von der Existenz eines Entscheidungssubjekts.

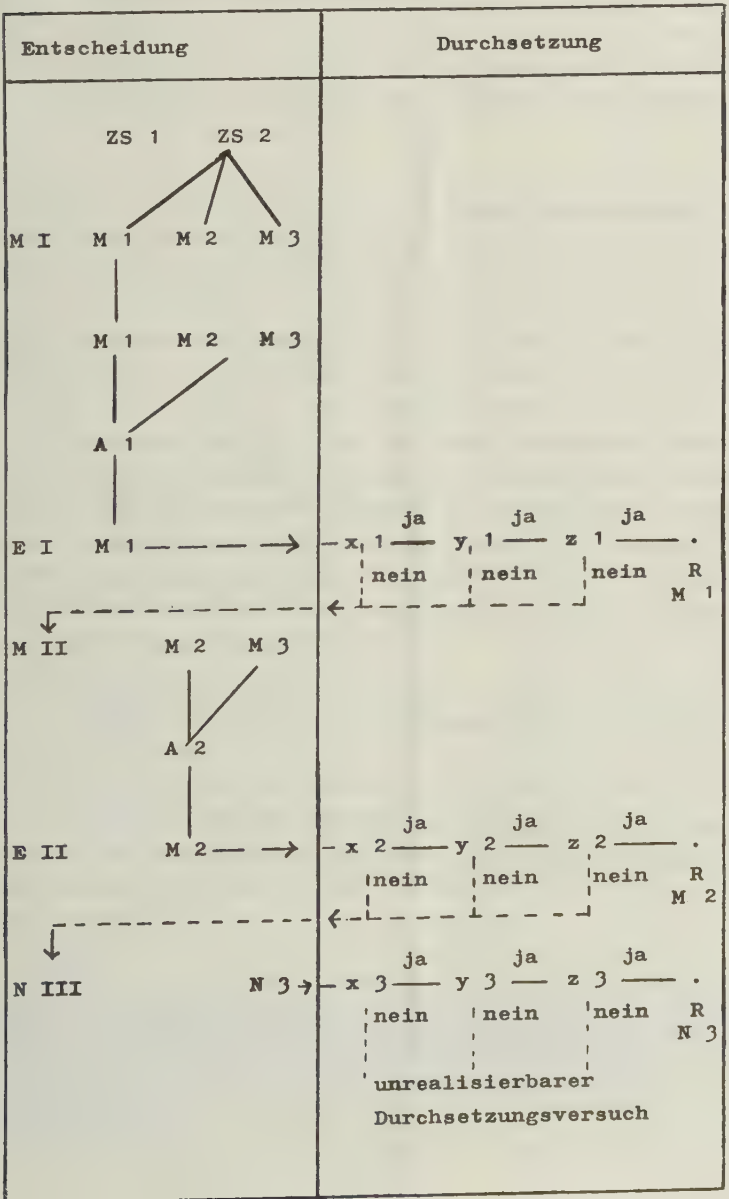
Eine Vernachlässigung der Grenzziehung zwischen Entscheidungs- und Durchsetzungsbereich würde auch den begrifflichen Unterschied zwischen W o l l e n und K ö n n e n aufheben. Das Wollen in seiner konkreteren Ausprägung als Entscheidungsziel ist jedoch für eine umfassende Beurteilung möglicher Realveränderungen von Bedeutung, soweit es latentes Können enthält, das sich in bestimmten Situationen auch realisieren kann[1].

---

1) Vor allem in kollektiven Entscheidungssituationen, welche durch Mitwirkung mehrerer Subjekte gekennzeichnet sind, lassen sich aus verschiedenen Strebensrichtungen, die in unterschiedlichen Einzel- oder Gruppeninteressen zum Ausdruck kommen, erste Anhaltspunkte für die Beurteilung der Realisierbarkeit einer bestimmten Entscheidungsmöglichkeit gewinnen.

Schaubild 1

Darstellung der Beziehungen zwischen Entscheidungs- und Durchsetzungsbereich



Schließlich unterscheiden sich Entscheidungs- und Durchsetzungsvorgang auch dadurch, daß der erstere dem letzteren zeitlich vorgelagert ist.

Aus diesen Gründen ist eine strenge Trennung von Entscheidungs- und Durchsetzungsbereich geboten, andererseits stehen die beiden Bereiche auch in einem engen Beziehungsverhältnis, weil der Durchsetzungsbereich als Basis für die Datenannahmen in der Entscheidungssituation herangezogen wird.

In vereinfachender Weise läßt sich der Beziehungszusammenhang zwischen den beiden Bereichen durch nebenstehendes Bild veranschaulichen. Darin kennzeichnen ZS die Zielsetzungen, M die Möglichkeiten der Zielerreichung, E die Entscheidungssituationen, A die Alternativen, x bis z die Realbedingungen und N die Notwendigkeit.

Es wird angenommen, daß dem Entscheidungssubjekt die beiden Zielsetzungen ZS 1 und ZS 2 zur Wahl stehen und ZS 2 aus nicht näher erklärtem Grunde zur monistischen Zielsetzung erhoben wird. Als zielerreichende Möglichkeiten stehen M 1, M 2 und M 3 zur Verfügung. M I kennzeichnet damit die erste Stufe und die Anzahl der angenommenen Möglichkeiten der Zielerreichung. Durch sie werden u n t e r schiedliche Wege der Zielerreichung beschrieben. Die dreigliedrige Möglichkeitenzahl ist nunmehr auf eine A l t e r n a t i v e zu reduzieren.

Dieser Vorgang verlangt eine begriffliche Klarstellung der Ausdrücke Alternative und Möglichkeit. Die Entscheidung als Wahlakt setzt beide zwingend voraus. Zum Gegenstand eines Entscheidungsent s c h l u s s e s wird nicht die Alternative, sondern stets nur e i n e Möglichkeit dieser Alternative erhoben. Daraus folgt, daß j e d e Alternative aus mindestens z w e i sich ausschließenden Möglichkeiten bestehen muß. Diese Möglichkeiten-Zahl bildet aber auch gleichzeitig das Maximum, denn wären im Rahmen einer Alternative mehr als zwei Möglichkeiten denkbar, könnte die ihre A u s s c h l i e ß l i c h k e i t begründende Ja-Nein-Fragestellung nicht angewendet werden.

Die Alternativen-Bildung führt damit zu einer Reduzierung eines multivalenten Möglichkeiten-Bereiches auf zwei sich ausschließende Möglichkeiten. Es kann so gesehen zwar viele Möglichkeiten einer Alternativen-Bildung, aber nur zwei Möglichkeiten in einer Entscheidungsalternative geben. Soweit e i n e Möglichkeit ausgewählt und zum Inhalt des Entscheidungsentschlusses erhoben wird, erlangen die übrigen Möglichkeiten die Form eines ausgeschlossenen, alternativen Möglichkeiten-Bündels. Das Entscheidungssubjekt bringt damit zum Ausdruck, daß es keine der in diesem Bündel enthaltenen zielerreichenden Wege beschreiten will. Dieses Bündel ausgeschlossener Möglichkeiten besteht hier aus M 2 und M 3.

Die Entscheidung E I erklärt die Möglichkeit M 1 der Alternative A 1 zum Gegenstand der Realisation. Damit ist der Entscheidungsakt abgeschlossen.

Es sei weiter angenommen, daß im Durchsetzungsbereich die Realbedingungen x, y und z existieren. Werden diese Bedingungen erfüllt, was jeweils mit x 1 = ja, y 1 = ja usw. ausgedrückt wird, dann ist die Möglichkeit M 1 realisierbar. Dies wird mit R M 1 als Abschluß des Realisationsvorganges angegeben. Die Realbedingungen x, y und z können als R e a l d a t e n verstanden werden, wenn sie die Durchsetzung der Möglichkeit ausschließen. Je zahlreicher Realbedingungen auftreten, um so häufiger wird die Durchsetzbarkeit der gewählten Möglichkeit M 1 grundsätzlich in Frage gestellt.

Diese Realbedingungen bilden also gleichzeitig Realdaten, wenn sie die Realisation von Entscheidungsmöglichkeiten verhindern, also in Schaubild 1 einen Nein-Ausgang aufweisen. Können Realbedingungen im Rahmen eines Durchsetzungsvorganges der Entscheidungsmöglichkeit jedoch erfüllt werden, das heißt, weisen Realbedingungen einen Ja-Ausgang auf, so stellen sie keine Realdaten dar, weil diesen Bedingungen kein entscheidungsbegrenzender Gehalt innewohnt.

Der Zusammenhang zwischen Möglichkeit und Bedingung läßt sich an einem einfachen Beispiel veranschaulichen. Es sei

angenommen, daß als zielerreichende Möglichkeit eine Produktionsmenge von 1000 Einheiten einer bestimmten Leistungsart angesehen wird. Die Produktion erfordert die Beschaffung von mindestens 200 Mengeneinheiten des Einsatzgutes a, 100 Mengeneinheiten des Einsatzgutes b und 300 Mengeneinheiten des Einsatzgutes c. Da Substitutionsmöglichkeiten zwischen den verschiedenen Einsatzgütermengen ausgeschlossen werden, ist die Realisation der Produktionsmenge von 1000 Einheiten nur bei vollständiger Erfüllung der drei Bedingungen im Beschaffungsbereich denkbar. Sind dagegen 100 Mengeneinheiten des Einsatzgutes a nicht zu beschaffen, so scheidet die ursprünglich angenommene zielerreichende Möglichkeit (Produktionsmenge 1000 einer bestimmten Leistungsart) als zielerreichende Möglichkeit aus.

Der Nein-Ausgang im Durchsetzungsbereich besagt stets, daß die Datenannahmen im Entscheidungsbereich nicht richtig gesetzt worden sind. Eine realitätsgerechte Datensetzung hätte in diesem Fall die Möglichkeit M 1 ausschließen müssen, wodurch eine Einengung des Aktionsspielraumes erfolgt wäre. Eine absolute Gewißheit, eine Möglichkeit der Entscheidung auch durchsetzen zu können, ist erst beim Ja-Ausgang von z zu gewinnen.

In der Entscheidungssituation hält das Subjekt alle drei Möglichkeiten M 1 bis M 3 für realisierbar; wäre das nicht der Fall, könnte nicht von zielerreichenden M ö g l i c h k e i t e n gesprochen werden. Die Realbedingungen werden erst später entweder erfüllt (= ja) oder nicht erfüllt (= nein). Dieses Infragestellen der Zielrealisation gehört denknotwendig zu jeder Bedingung, denn diese macht das Bedingte (M 1 bis M 3) von der Erfüllung der Bedingung abhängig.

Der Ja-Ausgang bei z 1 bedeutet, daß nunmehr alle Realbedingungen der Möglichkeit M 1 erfüllt sind und einer Realisation der Zielsetzung ZS 2 nichts mehr im Wege steht. Fraglich kann aber sein, ob der Ja-Ausgang bei z 1 mit dem Abschluß des Durchsetzungsvorganges zeitlich identisch ist.

Das dürfte im allgemeinen anzunehmen sein, weil ein Realdaten-Eintritt bis zum völligen Abschluß des Durchsetzungsvorganges grundsätzlich nicht auszuschließen ist.

Im Durchsetzungsbereich können zu jedem Zeitpunkt U n t e r b r e c h u n g e n des Realisationsvollzuges eintreten, die eine neue Entscheidungssituation hervorrufen. Die Ursache hierfür kann in zwischenzeitlich auftretenden Zieländerungen liegen oder - bei gegebenem Ziel ZS 2 - darin bestehen, daß im Zuge der Realisation durch die Erfüllung der Realbedingungen erst nachträglich erkennbare Wertdifferenzen zwischen den einzelnen Möglichkeiten der Zielerreichung auftreten, welche die weitere Verfolgung der Möglichkeit M 1 als relativ ungünstig erscheinen lassen. Dann entfällt eine Rückverweisung des Wahlproblems auf die ursprüngliche Möglichkeiten-Ebene. Der Wahlvorgang vollzieht sich auf der untergeordneten Ebene M II, die unter Beachtung der in Schaubild 1 angenommenen Möglichkeiten durch eine geringere Möglichkeiten-Anzahl gekennzeichnet ist.

Der Wahlvorgang vollzieht sich auf der Ebene M II nur mit dem Unterschied, daß bei der Alternative A 2 kein Möglichkeiten-Bündel mehr ausgeschlossen werden kann. In dieser nur aus zwei Möglichkeiten bestehenden Wahlsituation bilden diese für sich das Wahlobjekt.

Im Realisationsbereich müssen sich die Realbedingungen x 2 bis z 2 mindestens in einem Punkte von den Realbedingungen x 1 bis z 1 unterscheiden, weil sonst nicht von verschiedenen Möglichkeiten der Zielerreichung im Entscheidungsbereich gesprochen werden könnte.

Die einzelnen Möglichkeiten sind somit durch die Unterschiedlichkeit ihrer zielerreichenden Bedingungen gekennzeichnet. Diese Unterschiedlichkeit kann in der A n z a h l oder, wie hier angenommen, in der A r t der Realbedingungen begründet sein.

Die Reduzierung der Möglichkeiten-Anzahl im Zuge gescheiterter Durchsetzungsbemühungen hat nicht nur einen rein quantitativen Effekt, sondern auch Bedeutung für eine subjektiv-

wertende Beurteilung des verbleibenden Entscheidungsspielraumes, wenn die ausscheidende Möglichkeit zur Gesamtmenge der ursprünglich angenommenen Möglichkeiten in Beziehung gesetzt wird: Besteht eine Vielzahl gleichwertiger Möglichkeiten, so wird das Ausscheiden einer Möglichkeit infolge einer Datenanerkennung wenig Bedeutung haben. Dagegen bedeutet im allgemeinen die Aufgabe einer Möglichkeit in einem bereits ursprünglich eng umgrenzten Aktionsspielraum eine relativ stärkere Einengung des individuellen Möglichkeiten-Bereiches.

Ein Nein-Ausgang des Realisationsversuches bei der Möglichkeit M 2 führt nun nicht mehr in einen neuen, untergeordneten Möglichkeiten-Bereich, sondern zur N o t w e n d i g k e i t N III. Bei einem notwendigen Weg der Zielerreichung fehlen alternative Möglichkeiten. Auf der Ebene N III liegt deshalb keine Entscheidungssituation vor. Folglich ist beim Scheitern des Durchsetzungsversuches eine Rückverweisung in den Entscheidungsbereich nicht mehr möglich.

Wird die Zielsetzung ZS 2 für existentiell bedeutsam gehalten, bestehen allein die genannten Möglichkeiten, diese Zielsetzung zu erreichen, und sind die Möglichkeiten M 1 und M 2 als unrealisierbar ausgeschieden, so wird das Subjekt, will es die Zielsetzung verwirklichen, zur Hinnahme der Realbedingungen x 3 bis z 3 gezwungen. Die Durchsetzung von N III kann deshalb bei gegebenem Entscheidungsziel zu Konsequenzen führen, die auf einer Ebene, die noch ein Ausweichen auf andere Möglichkeiten gestattete, nicht in Rechnung gestellt zu werden brauchten, weil Alternativen bestanden.

Die erwähnte Unterschiedlichkeit in der Art der Realbedingungen kann darin bestehen, daß die Zielsetzung Z 2 nur unter Hinnahme von erst in dieser Phase des Durchsetzungsversuches erkennbarer Aufwanderhöhungen oder Ertragsminderungen zu realisieren ist, die bei einem Gelingen des ersten Realisationsversuches vermeidbar gewesen wären. Allerdings muß in einem solchen Fall die Erfolgszielsetzung der Unternehmung so formuliert sein, daß trotz einer Veränderung der

Erfolgskomponenten die Zielsetzung voll erreichbar bleibt, weil nur dann von zielerreichenden Möglichkeiten M 1, M 2 und M 3 gesprochen werden kann.

Die Darstellung 1 geht von der Unterstellung aus, daß dem Entscheidungssubjekt eine bestimmte Anzahl bereits bekannter Möglichkeiten zur Verfügung steht. Es ist aber auch denkbar, daß in der Phase des Durchsetzungsvorganges neben den schon bestehenden Möglichkeiten auf Grund neuer Informationen n e u e Wege der Zielerreichung erkannt werden. Andererseits ist es auch vorstellbar, daß das Entscheidungssubjekt ursprünglich angenommene Möglichkeiten als zielinadäquat aufgibt, ohne einen Durchsetzungsversuch unternommen zu haben.

In solchen Fällen würde eine zwischenzeitliche Neuordnung der Möglichkeiten-Skala erfolgen, die eine zahlen- oder artmäßige Veränderung der zielerreichenden Möglichkeiten bewirkt. Hierdurch wird der Weg von einer breiteren Möglichkeiten-Skala zur Notwendigkeit entweder beschleunigt oder verzögert, je nachdem, ob Möglichkeiten hinzukommen oder ausgesondert werden.

Zwischen Entscheidung und Durchsetzung können unterschiedlich lange Zeiträume liegen. Bei Routineentscheidungen vollzieht sich die Durchsetzung vielfach unmittelbar nach dem Entscheidungsentschluß, und meist wird dem Subjekt die ganze Breite des möglichen Entscheidungsverhaltens nicht bewußt. Vor allem bei Entscheidungssituationen, die sich täglich wiederholen, ist die subjektiv vorgestellte Möglichkeiten-Skala im allgemeinen eng, wenn das Entscheidungssubjekt aus früheren Erfahrungen annehmen kann, daß eine schon häufig gewählte Möglichkeit auch in der aktuellen Situation durchsetzbar ist. Es wird hier eine durch frühere Realisationserfahrungen bestimmte Möglichkeiten-Selektion vorgenommen.

Andererseits kann aus der Kürze des zwischen Entscheidungsentschluß und Durchsetzung liegenden Zeitraumes nicht generell auf die Wertigkeit der Entscheidungskonsequenzen ge-

schlossen werden, weil hochwertige Entscheidungsfolgen in bestimmten Fällen geradezu eine unmittelbare Realisation des Entschlusses bedingen. In solchen Fällen kann es zweckmäßig sein, wenn das Entscheidungssubjekt auf eine intensive und deshalb länger andauernde Möglichkeiten-Analyse verzichtet.

In Schaubild 1 ist der Fall eines unrealisierbaren Durchsetzungsversuches dargestellt, soweit ein Ja-Ausgang bei x 1 bis z 3 ausgeschlossen wird. Angesichts eines solchen Vorganges ist es naheliegend, auch den gedanklichen Wahlakt des Entscheidungssubjektes als unerheblich zu betrachten, weil keine Situationsveränderung im Sinne des gesetzten Entscheidungszieles erreicht worden ist. Aber auch ein gescheiterter Durchsetzungsversuch kann die Gegebenheiten der Umwelt beeinflussen, die sich zu einem späteren Zeitpunkt in neuen oder veränderten Realdaten niederschlagen, aus denen andere Möglichkeiten der Entscheidung erwachsen können. Denkbar ist z.B. eine Verhaltensänderung bei anderen Subjekten (z.B. Marktkontrahenten oder Trägern der Unternehmung mit konkurrierenden Interessenlagen), die infolge eines gescheiterten Durchsetzungsversuches eine Kompromißbereitschaft für eine Teilrealisation zu erkennen geben.

Eine Veränderung des ursprünglichen Möglichkeiten-Bereiches wird auch bewirkt, wenn eine Entscheidung über ein umfangreicheres Investitionsobjekt nur teilweise realisiert wird, weil z.B. bereits liquide Mittel in bestimmten Sachgütern festgelegt sind, bestehende Abnahmeverträge aufwandwirksam storniert werden müssen und schon eingestellte Arbeitskräfte für das Gesamtinvestitionsobjekt wieder zu entlassen sind.

Die Möglichkeit einer Teilrealisation des Entscheidungszieles besteht bei allen mehrstufigen Durchsetzungsvorgängen. Ob eine Teil- oder Nichtrealisation vom Entscheidungssubjekt günstiger beurteilt wird, ist generell nicht zu bestimmen. Ein bereits begonnener, dann aber gescheiterter Durchsetzungsversuch kann das Entscheidungssubjekt zu einer wirklichkeitsnäheren Einschätzung der Realgegebenheiten veran-

lassen und Wissen sowie Erfahrung erhöhen. Insoweit kann das Subjekt aus den gewonnenen Erfahrungen im Durchsetzungsbereich die Qualität der Datenannahmen bei künftigen Entscheidungen verbessern. Andererseits erspart das Scheitern des Durchsetzungsversuches in einer frühen Phase vielfach nachteilige Folgen, die sich als Konsequenz einer zunehmenden Festlegung ergeben können. Bildet jedoch die Teilrealisation eine vorläufige, d.h. zu einem späteren Zeitpunkt ausbaufähige Stufe auf dem Wege zur Zielerreichung, so wird die Teilrealisation günstiger zu beurteilen sein als ein ausdrücklicher Verzicht auf diese. Die Schwierigkeit besteht darin, daß dieses Urteil mit dem Vorbehalt der Ungewißheit über die künftige Gesamtrealisation behaftet ist.

Diese Überlegungen zeigen, daß in der Wahlsituation vielfältige Antizipationsvorgänge im Hinblick auf die künftige Realisierbarkeit der Entscheidungsziele des Subjekts ausgelöst werden können. Die vom Subjekt gewonnene Möglichkeiten- und Zielstrukturierung stellt das Abbild des vermuteten Freiheitsspielraumes dar. Alle nicht gewählten, aber denkbaren Ziele und Möglichkeiten unterliegen so gesehen einer stillschweigenden oder ausdrücklichen Datenanerkennung durch das Entscheidungssubjekt.

Eine unrichtige Einschätzung des tatsächlich zur Verfügung stehenden Aktionsspielraumes wird zu Zieländerungen des Entscheidungssubjekts führen, wenn die ursprünglich angenommenen zielerreichenden Wege durch Realdaten aufgehoben werden. Diese Zieländerungen haben gegenüber den ursprünglichen zielsetzenden und zielerreichenden Entscheidungen eine korrigierende Wirkung. Der Umfang dieser Wirkung bestimmt sich nach der Ebene, auf der in einer Hierarchie von Entscheidungszielen die Korrektur erfolgt. Die Aufhebung rangmäßig übergeordneter Entscheidungsziele führt zu einer Neuordnung des ursprünglichen Möglichkeiten-Bereiches, soweit neue Entscheidungsziele gesetzt werden[1].

1) Zur näheren Erklärung der Datenwirkungen im Rahmen der individuellen Möglichkeiten- und Zielstruktur vgl. die Ausführungen auf S.174 ff. dieser Untersuchung.

II. Die Beziehungen zwischen Daten und Entscheidungsspielraum aus der Sicht deterministischer und indeterministischer Auffassungen

a) Extrempositionen und ihre Relativierung

Die möglichen Extrempositionen der Freiheit und Gebundenheit des Subjekts werden durch die streng indeterministische und deterministische Interpretation menschlichen Verhaltens beschrieben. Die Auseinandersetzungen in Philosophie, Physik und Ethik zwischen den Vertretern des Determinismus und Indeterminismus haben bis heute keinen endgültigen Abschluß gefunden[1]. Während die deterministische Auffassung die Vorher- bzw. Fremdbestimmtheit der Handlungen betont, geht die indeterministische Verhaltensinterpretation regelmäßig von der Autonomie des menschlichen Willens aus. Eine absolute Determination würde deshalb autonome Entscheidungsfreiheit ausschließen, dagegen führt die Annahme einer völligen Indetermination zu einer unbedingten Freiheit der Wahl[2].

Diese Extrempositionen werden relativiert, wenn nach dem Grad oder Umfang des Freiheitsspielraumes menschlicher Entscheidungen gefragt wird. Gegenwärtige Auffassungen zur Freiheitslehre gehen von einem faktischen Ineinandergreifen des Notwendig-Tatsächlichen und den Tathandlungen der Freiheit aus, trennen jedoch die Unfreiheit des In-die-Welt-Geworfenseins von der Freiheit, im Kulturbereich nach selbstgewählten Entwürfen zu entscheiden[3].

---

1) Vgl. Marchal, André: Stichwort "Gesetze, soziale und ökonomische", in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 4.Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1961, S.449 und Lersch, Philipp: Aufbau der Person ..., a.a.O., S.492.

2) Der Begriff des Determinismus leitet seinen Inhalt aus Zwang und Müssen und der daraus resultierenden Eindeutigkeit des Verhaltens her, dagegen betont der Begriff des Indeterminismus das Wollen und die Mehrdeutigkeit des Könnens. Vgl. Wenzl, Aloys: Philosophie der Freiheit, München-Pasing, 1947, S.53.

3) Vgl. Glockner, Herrmann: Zum Freiheitsproblem, in: Zeitschrift für philosophische Forschung, Bd.XIV (1960), S.561.

Dieser Ansatz läßt sowohl einer vorwiegend deterministischen als auch einer vorwiegend indeterministischen Betrachtungsweise Raum. Aus einer prinzipiell indeterministischen Sicht betrachtet Lersch das Problem der Freiheit und Gebundenheit: Die Rolle des menschlichen Willens in Wahlsituationen könne einerseits so verstanden werden, daß sich bei Konkurrenz verschiedener Motive schließlich eines durchsetzt, weil es angesichts der Antizipation von Entscheidungsfolgen zu Lasten anderer gestärkt wird. In diesem Fall dominieren die Antriebserlebnisse, der Wille besitzt dagegen nur eine organisierende, sekundäre Funktion. Die andere Form einer Verhaltensinterpretation in Wahlsituationen spricht dem Willen die dominierende Aufgabe zu, er ist gewissermaßen "oberster Richter" im Hinblick auf das, was geschehen soll[1].

Lersch plädiert zugunsten der zuletzt genannten Interpretation mit der Begründung, daß eine Zurückführung der Entscheidungen auf die Antriebserlebnisse zum Ausschluß von Verantwortung und Gewissen der Entscheidungssubjekte führen müßte[2].

Zwar räumt auch die prinzipiell deterministische Sicht dem menschlichen Willen einen gewissen Autonomiebereich ein, dem Wahlhandlungen entspringen können, doch bildet dieser Bereich stets einen Teil innerhalb eines umfassenderen Bedingungsgefüges. Auf diesen Zusammenhang zwischen Freiheits- und Determinationsproblem weist Hartmann[3] hin. Danach grenzt sich das Freiheitsproblem in seiner Erscheinung als menschliches Willens-, Entscheidungs- und Verantwortungsproblem inhaltlich von der Realdetermination ab; jedoch stehen nach Auffassung Hartmanns die Autonomie menschlicher Entscheidungsfähigkeit und die Realdetermination in keinem antagonistischen Verhältnis, vielmehr stelle sich bei Zugrundelegung eines kritisch geklärten Freiheitsbegriffes die Autono-

---

1) Vgl. Lersch, Philipp: Aufbau der Person ..., a.a.O., S.492.

2) Vgl. ebenda, S.493 f.

3) Vgl. Hartmann, Nicolai: Möglichkeit und Wirklichkeit, a.a.O., S.214 ff.

mie der menschlichen Willensentscheidung als eine besondere Art der Realdetermination dar, die sich in der Eigenbestimmung des Willens äußert[1].

Eine derartige Einordnung menschlicher Willensakte besagt also nicht, daß der Freiheitsbereich durch unbeeinflußbare Realdaten so eingeengt wird, daß eine Wahlmöglichkeit ausgeschlossen wird. Zwar wirken nach Meinung Hartmanns niedere Realfaktoren psychischer, organischer und physischer Art auf das Zustandekommen des menschlichen Willens ein, doch determinieren diese Faktoren ihn nicht in einer bestimmten Richtung, denn "der Wille ist auf Grund seiner kategorialen Eigenart autonom. Er ist jenen niederen Determinanten gegenüber - gerade indem er durch sie bedingt ist - nichtsdestoweniger frei"[2].

Die Auffassung Hartmanns macht vor allem deutlich, daß menschliches Handeln sich nicht auf der Grundlage einer v ö l l i g e n Indetermination vollzieht, andererseits wird durch die Unterscheidung in Schichten höherer und niederer Determination ein autonomer Freiheitsbereich offengelassen, der bei Annahme eines einzigen Determinationstypus, also beim sogenannten Einheitsdeterminismus, nicht existiert[3].

Das heißt, auch in g r u n d s ä t z l i c h deterministischen Auffassungen wird nicht ein Ausschluß der menschlichen Willensfreiheit angenommen. Trotzdem zeigt sich im Vergleich zur prinzipiell indeterministischen Interpretation eine andere Blickrichtung bei der Beurteilung des Freiheitsproblems: diese erweist sich z.B. an der pessimistischen Beurteilung alternativer Möglichkeiten in Wahlsituationen, wie sie bei Hartmann erfolgt: "Und in der Tat wird es nun sehr fraglich, was es denn eigentlich mit dem 'Möglichsein' in diesen 'Möglichkeiten' auf sich hat. Man gibt sich offenbar keine Rechenschaft, daß die meisten von ihnen vielmehr durchaus un-

---

1) Vgl. Hartmann, Nicolai: Möglichkeit und Wirklichkeit, a.a.O., S.215 f.

2) ebenda, S.216.

3) Vgl. ebenda, S.216 f.

möglich sind und nur dem oberflächlichen, an keine Realgegebenheiten sich bindenden Denken als 'Möglichkeiten' erscheinen."[1)]

Die Gegenüberstellung deterministisch und indeterministisch orientierten Auffassungen macht deutlich, daß die Frage nach dem menschlichen Freiheitsspielraum in jedem Fall g r u n d s ä t z l i c h gestellt wird. Dadurch treten situations- und subjektbedingte Differenzierungen unterschiedlich weiter Entscheidungsspielräume hier in den Hintergrund. Aber auch eine verschiedenwertige Bedeutsamkeit des Wahlproblems für das Subjekt wird nicht ausdrücklich als Beurteilungsmaßstab für den Aktionsspielraum herangezogen. Die Berücksichtigung dieser Aspekte scheint aber geboten, wenn die Q u a l i t ä t des dem einzelnen Subjekt zur Verfügung stehenden Freiheitsbereiches erfaßt werden soll.

Damit richtet sich der Blick nicht primär auf die Frage, o b eine Wahlsituation besteht - denn ihre Existenz ist ja Vorbedingung für eine Entscheidung im oben definierten Sinne -, sondern vor allem darauf, w i e diese Wahlsituation b e s c h a f f e n ist. Dieser Gesichtspunkt gibt damit den gewünschten Aufschluß über die Entstehung und Bedeutung von Unternehmungsentscheidungen, deren Beschaffenheit sich aus den unternehmungsexternen und -internen Gegebenheiten herleitet.

b) Konsequenzen für die Beurteilung des Freiheitsspielraumes bei Unternehmungsentscheidungen

1. Sowohl aus der deterministischen Sicht als auch aus der indeterministischen Blickrichtung lassen sich Konsequenzen für die Beurteilung des Freiheitsspielraumes bei Unternehmungsentscheidungen ziehen:

(a) Die prinzipiell indeterministische Grundauffassung macht deutlich, daß in einer b e s t e h e n d e n Wahlsituation die Auswahl einer Möglichkeit oder auch bestimm-

1) Hartmann, Nicolai: Möglichkeit und Wirklichkeit, a.a.O., S.9.

ter Alternativen nicht im voraus durch Bedingungen begünstigt oder erschwert wird. Diese Grundauffassung verzichtet auf eine erschöpfende Begründung des vollzogenen Entscheidungsentschlusses und betont damit generell die I r r a t i o n a l i t ä t des Wahlvorganges[1].

(b) Die prinzipiell deterministische Betrachtungsweise verdeutlicht dagegen die Umweltgebundenheit des Subjekts in der Wahlsituation und weist damit hauptsächlich auf das B e d i n g t s e i n der Wahlmöglichkeiten hin.

Die beiden Extrempositionen verweisen damit auf zwei wesentliche Aspekte menschlichen Verhaltens: einerseits auf die Freiheit i n der Wahlsituation, wobei das Entscheidungssubjekt in einer rational nicht begründbaren Weise eine Möglichkeit wählt, andererseits auf das Bedingtsein von Möglichkeiten, deren Eintritt für das einzelne Subjekt von der Erfüllung der angenommenen Bedingungen abhängt. Die Bedeutung dieser unterschiedlichen Blickrichtungen läßt sich auch auf die Beurteilung von Unternehmungsentscheidungen übertragen. Die Realität läßt erkennen, daß das einzelne Subjekt zu bestimmten Zeitpunkten und innerhalb bestimmter sachlicher Kompetenzaufteilungen einen der Art und Anzahl nach limitierten Möglichkeiten-Bereich besitzen kann. Sachliche und zeitliche Limitierungen des individuellen Freiheitsbereiches bilden so gesehen die Bedingungen für den Eintritt des Subjekts in eine Wahlsituation. Eine Nichterfüllung solcher Bedingungen bedeutet stets eine Einengung des Möglichkeiten-Bereiches durch Daten. Dagegen läßt sich die Wahl einer bestimmten Möglichkeit im Rahmen einer angenommenen Entscheidungssituation nicht durch Bedingungen im

---

1) Werden z.B. bahnbrechende Unternehmungsentscheidungen, wie die Einführung neuartiger Produktionsverfahren oder die Gründung von Unternehmungen, bis zu den ursprünglichen Wahlüberlegungen zurückverfolgt, dann wird kaum von z w a n g s l ä u f i g e n Realisationsvorgängen gesprochen werden können, weil in den meisten Fällen jeder tatsächlichen Entwicklung auch die Vorstellung von einer andersartigen Entwicklung entgegengehalten werden könnte.

voraus festlegen, weil sonst von einem determinierten Verhalten des Subjekts gesprochen werden müßte. Aus diesem Grunde wird auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur der Gesichtspunkt der Irrationalität des Wahlvorganges hervorgehoben. So betont z.B. Gutenberg, daß sich in jeder Entscheidung der Geschäftsleitung einer Unternehmung rational nicht weiter erfaßbare Momente finden, die bei zwei verschiedenen Entscheidungssubjekten trotz gleicher Erfahrung, gleicher Information und gleicher Kenntnisse zur Wahl verschiedener Möglichkeiten führen können[1].

Die indeterministische Sicht berücksichtigt vor allem das in einer Wahlsituation b e f i n d l i c h e Subjekt und mißt der Frage, wie es dorthin gelangt ist, weniger Bedeutung zu, weil das Vorhandensein einer Wahlsituation bereits unterstellt wird. Dagegen betont die grundsätzlich deterministische Sicht besonders den Weg des Subjekts in die Wahlsituation und die dabei auftretenden subjektinternen und subjektexternen Bedingungen.

Eine entsprechende Übertragung dieser prinzipiell deterministischen Betrachtungsweise auf betriebswirtschaftliche Wahlprobleme würde folglich zu einer besonderen Betonung der Bedingungsanalyse ökonomischer Wahlvorgänge führen, bei der es hauptsächlich auf die Untersuchung der maßgeblichen und typischen Einflußgrößen bestimmter Entscheidungssituationen ankäme. Das Schwergewicht dieser Betrachtung läge hier mehr auf einer Analyse des prozessualen Unternehmungsgeschehens, in dem zwar Wahlsituationen auftreten können, deren Lösung jedoch durch dominierende Einflußgrößen vielfach bereits zugunsten einer oder sehr weniger Möglichkeiten vorab erkennbar ist.

Aber auch aus der individuellen Stellung des einzelnen Subjekts kann das Bedingtsein der jeweils zur Wahl stehenden Möglichkeiten betrachtet werden[2]. Aus deterministischer

---

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S.130.

2) Vgl. hierzu auch die Ausführungen über die begrenzende Wirkung der Entscheidungsorganisation auf den individuellen Aktionsspielraum des Subjekts auf S.73 ff. dieser Untersuchung.

Sicht werden vor allem die "Zulassungssperren" zu bestimmten Wahlsituationen betont, die das einzelne Subjekt zu überwinden hat, um in die Entscheidungssituation zu gelangen. Aus diesem Grunde richtet die prinzipiell deterministische Auffassung ihre Aufmerksamkeit stärker als die indeterministische Sicht auf die Entscheidungsbegrenzungen, welche die Freiheit der Wahl einengen.

2. Im äußersten Grenzfall läßt sich ein Grad der Datenanerkennung durch Subjekte denken, der eine Annäherung an einen deterministischen Handlungszwang bedeuten kann[1]. Ein durch Realdateneinfluß bewirkter, absoluter Handlungszwang wird sich auch bei Unternehmungsentscheidungen nur ableiten lassen[2], wenn bei gegebener Zielsetzung des Entscheidungssubjekts sehr weitreichende Modellannahmen berücksichtigt werden, die e i n e n möglichen zielerreichenden Weg aus methodischen Gründen zum n o t w e n d i g e n erklären.

Die Frage, ob es auch ohne Hinweis auf solche Annahmen notwendige Handlungen geben kann, ist, soweit die "letzte" Möglichkeit einer selbstgewählten, physischen Preisgabe des Menschen als eine Alternative in existentiell bedeutsamen Zwangslagen angesprochen werden kann, zu verneinen. Es mag zwar Realdatenkonstellationen geben, die dem Menschen die Duldung einer Situation auferlegen, weil dieser nicht über ausreichende Machtmittel für eine Situationsveränderung verfügt, doch kann auch hier nicht von einem absoluten Hand-

---

1) In diesem Zusammenhang vertritt Gäfgen die Auffassung, daß letztlich jede Handlung des Menschen auf einer Wahl beruhe, wenngleich die augenblickliche Handlungssituation die Anzahl der Alternativen beträchtlich reduzieren könne. Trotzdem verbleibe den Subjekten selbst in außergewöhnlichen Zwangslagen ein minimaler Entscheidungsspielraum. Vgl. Gäfgen, Gérard: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, a.a.O., S.22.

2) Vgl. zur Abhängigkeit wirtschaftlicher Entscheidungen von den Gegebenheiten der Umwelt in Theorie und Realität auch die kritischen Ausführungen von Paulsen, Andreas: Die Gestalt des Wirtschaftsmenschen in der theoretischen Nationalökonomie, Berlin 1949, S.22.

lungszwang gesprochen werden. Ein Entscheidungszwang kann schon deshalb nicht entstehen, weil die Entscheidung als geistiger Wahlakt einer strengen Determination durch Realdaten nicht zugänglich ist. Nur so wird es verständlich, daß Menschen, die völlig gleichen Realgegebenheiten gegenüberstehen, zu unterschiedlichen Entscheidungsentschlüssen gelangen können. Auch von den Trägern der Unternehmung können aus einer Konstellation von Realgegebenheiten unterschiedliche, ja gegensätzliche Konsequenzen gezogen werden. Dieses Problem der einander widersprechenden Reaktionen bei gleichen Datenkonstellationen wird in der ökonomischen Modellanalyse dadurch berücksichtigt, daß jeweils die Mehrheit der Reaktionsvollzüge als "normal" deklariert wird. Vielfach wird den anomal reagierenden Subjekten ein anderes Wertsystem unterstellt, welches den entgegengesetzten Reaktionsvollzug erklärt. Bei der Einzelentscheidung und beim Reaktionsvollzug in einer als "einmalig" angesehenen Konstellation von Realdaten fehlt jedoch meist eine Mehrzahl von Subjekten, deren Verhalten zur Norm erhoben werden könnte.

Die in der Unternehmung wirksamen Einflußgrößen entstammen sowohl dem Natur- als auch dem Kulturbereich, es gibt hier eine Koexistenz von freier Gestaltbarkeit der Realbedingungen und Realdaten, die sich einer Beeinflußbarkeit im Sinne der individuellen Entscheidungsziele der Subjekte entziehen.

In welcher Weise der Aktionsspielraum von Unternehmungsentscheidungen durch antizipierte Realdaten zwingend geprägt wird oder freier Gestaltbarkeit unterliegt, ist von unterschiedlichen Faktoren abhängig. Unbeeinflußbar sind z.B. die minimalen physischen Existenzbedingungen des Menschen, wie Nahrung, Luft, Mindest- und Höchsttemperaturen, Schlaf, körperliche Unversehrtheit usw. Die durch Erfahrung gewonnenen Grenzwerte können zwar situationsbedingt und innerhalb bestimmter Zeiträume[1)] variieren, aber nicht gänzlich

1) Das trifft vor allem für unterschiedliche Sozialverfassungen zu, so z.B. für die Industrialisierungsepoche der frühkapitalistischen Zeit, in der die Erfolgszielsetzung der Unternehmungen vielfach auf eine möglichst hohe

...

außer acht gelassen werden. Außerhalb dieser naturbedingten Grenzziehung ist eine Gestaltung nach individuell unterschiedlichen Zielsetzungen grundsätzlich möglich.

Die Kultursphäre, welche aus einer einzelwirtschaftlichen Betrachtungsweise vor allem in der jeweils geltenden Rechts-, Wirtschafts- und Sozialordnung ihren konkreteren Ausdruck findet, setzt nicht nur für das einzelne Wirtschaftssubjekt, d.h. für die natürliche Person, die sich wirtschaftlich betätigt, sondern auch für die Unternehmung als Wirtschaftsgebilde vielfältige Normen, welche sich als Daten begrenzend auf die Wahl der Zielsetzung und Zielerreichung auswirken können. Die Unternehmung als ökonomisches Zweckgebilde kann als solches weder Entscheidungsbegrenzungen berücksichtigen noch Entscheidungen fällen. Die entscheidungsbegrenzenden Auswirkungen solcher Normen betreffen deshalb stets die Träger der Unternehmung, die mit Hilfe dieses Instruments der arbeitsteiligen Wirtschaft ihre Interessenlagen zu verwirklichen suchen bzw. alle anderen Subjekte, welche dominierende Interessenlagen infolge mangelnder eigener Einflußmöglichkeiten akzeptieren, wenn diese Subjekte die Unternehmung als Kapitalanlage- oder Leistungsort gewählt haben[1]. Diese primär aus der unternehmungsexternen Sphäre an die Unternehmung herangetragenen Existenz- und Verhaltensbedingungen[2] orientieren sich nicht an den persönlichen Eigenschaften der einzelnen Wirtschaftssubjekte, sondern betreffen jeden, der sich des Instruments "Unter-

---

.. Ertragserzielung bei gleichzeitiger Lohnkostenminimierung gerichtet war. Als Folge näherten sich die genannten Grenzwerte dem physischen Existenzminimum. Heute wird in den meisten Staaten eine zu starke Annäherung grundsätzlich durch vorgelagerte Daten der Kultursphäre, insbesondere durch zwingende Rechtsnormen und vertragliche Vereinbarungen zwischen den Kontrahenten verhindert.

1) Vgl. zur Begründung der instrumentalen Funktion der Unternehmung und zur Erklärung nicht vollständig erfüllter Interessenlagen durch die These der Akzeptanz die Ausführungen bei Schmidt, Ralf-Bodo: Die Instrumentalfunktion der Unternehmung, a.a.O., S.235 ff. und 238 f.

2) Vgl. ebenda, S.239.

nehmung" zur Verwirklichung frei gewählter oder auferlegter Ziele bedient. Solche aus der Kultursphäre resultierenden Existenz- und Verhaltensbedingungen können je nach Ausprägung und Zielrichtung der individuellen Interessenlagen für die Subjekte einen unterschiedlich wirksamen, entscheidungsbegrenzenden Gehalt aufweisen, weil viele dieser an das Wirtschafts- und Sozialgebilde Unternehmung herangetragenen Bedingungen ein Werturteil über erstrebenswerte, zu tolerierende oder nicht wünschbare Gruppen- und Individualziele implizieren. Zwar leitet sich der Geltungsanspruch dieser Normen aus der Existenz der Unternehmung als Wirtschafts- und Sozialgebilde ab, doch findet ein entscheidungsbegrenzender Gehalt der Normen stets seinen Niederschlag in einer Limitierung des individuellen Möglichkeiten-Bereiches der Subjekte, die mit Hilfe der Unternehmung außerökonomische Ziele verwirklichen wollen.

Der Bereich freier Gestaltbarkeit ist jedoch im allgemeinen nicht für alle Subjekte gleich groß, weil die Durchsetzung individueller Ziele auf eine unterschiedlich starke, gegengewichtige ökonomische Durchsetzungsmacht anderer Subjekte stoßen kann. Maßgeblich für die Durchsetzbarkeit von Entscheidungsentschlüssen ist daher die Intensität des Widerstandes, der sich aus konkurrierenden Zielsetzungen anderer Subjekte ergibt. Solche den Durchsetzungsbereich bestimmenden Realdaten können auch von Subjekt-Gruppen gesetzt werden.

In dem Maße, wie sich die Durchsetzungsmacht konkurrierender Subjekt-Gruppen oder einzelner Subjekte verstärkt, wird das Entscheidungssubjekt durch eine Konfrontation mit den Verhältnissen im Durchsetzungsbereich gezwungen, die eigenen Entscheidungsziele zu überprüfen und den ursprünglichen Möglichkeiten-Bereich durch eine umfassendere Datensetzung zu begrenzen. Die Folge einer Berücksichtigung fremder Interessenlagen besteht in der Regel in einer Einengung des eigenen Freiheitsspielraumes durch Datenannahmen bei der Wahl zielsetzender und zielerreichender Entscheidungen. In einem durch wechselnde Stärkepositionen bedingten, variierenden

Freiheitsbereich stehen grundsätzlich alle Subjekte, die Unternehmungsentscheidungen zu fällen haben, denn Kapitalbesitz, vertragliche Rechte und Fachkenntnisse begründen auf die Dauer keine bestimmten und genau fixierbaren Aktionsspielräume. Gegengewichtige Macht als potentielle oder tatsächliche Gewalt kann die Durchsetzbarkeit eigener Entscheidungsziele in der Weise reduzieren, daß nur noch Wahlakte vollziehbar sind, die vom einzelnen Subjekt als sehr geringwertig erachtet werden.

Der Zugang zu bedeutsamen Wahlsituationen, in denen z.B. über hochwertige Investitionsobjekte, Betriebsgründungen, Unternehmungszusammenschlüsse, nachhaltig gewinnwirksame Marktstrategien zu entscheiden ist, wird aber auch vielfach durch die E i n m a l i g k e i t der Realdatenkonstellation im Zeitablauf verhindert.

Die oft zeitlich befristete Konstellation der Realdaten, welche einen bedeutsamen Entscheidungsspielraum für einen kurzen Zeitraum offenläßt, führt vom Standpunkt des einzelnen Subjekts zu "unwiederbringlichen" Entscheidungsmöglichkeiten. Dieser Umstand nimmt vielen potentiellen Entscheidungssubjekten die Möglichkeit, ihre Entscheidungsqualifikation nachzuweisen, und gibt Zufällen Raum, die bewirken können, daß manche Subjekte nur gelegentlich oder nie mit bedeutsamen Wahlproblemen in der Unternehmung oder gar über Unternehmungen konfrontiert werden. Die Subjekte sind insoweit einer prinzipiell deterministischen Erfahrungswelt ausgesetzt.

3. Aus individualpsychologischer Sicht wird außerdem darauf hingewiesen, daß die Einmaligkeit der Situationsbedingungen zwar den Vollzug für die Zukunft bedeutsamer Entscheidungsentschlüsse ermögliche, doch werde diese Freiheit unwiederbringlich durch Verfestigungen, Festlegungen und Einstellungen infolge der Auseinandersetzung mit den einmaligen Aktionsmöglichkeiten des Subjekts abgelöst; der Mensch ist zwar in der Entscheidung frei, es steht ihm aber nicht frei,

in die Wahlsituation zu gelangen[1].

Eine Übertragung dieser Aussage auf Unternehmungsentscheidungen ist zumindest im Hinblick auf die bedeutsamen Wahlsituationen naheliegend. So bewirken Gründungsentscheidungen, hochwertige Investitionsentscheidungen usw. einen hohen Grad der Festlegung für die Zukunft.

In eine verhaltens-determinierende Richtung wirkt auch grundsätzlich eine Situation, in der sich eine vorab erkennbare Präferenz des Entscheidungssubjekts zugunsten einer bestimmten Wahlmöglichkeit zeigt. Je stärker eine solche Präferenz ausgebildet ist, um so weniger steht das eigentliche Wahlproblem der Entscheidung im Vordergrund der Überlegungen. Das Abwägen der Möglichkeiten im Rahmen einer Alternative tritt zurück, die Vorstellung von der Existenz einer Wahlsituation "verkümmert" gewissermaßen und stellt im Grenzfall lediglich ein peripheres Erlebnis für das Subjekt dar. Dabei verlagert sich das Hauptinteresse des Subjekts auf die zieldurchsetzende Handlung. Obwohl die Alternativen in diesen Situationen wenig deutlich werden und deshalb ein habituelles Verhalten[2] vorliegt, kann aber nicht von absolut determinierten Handlungen gesprochen werden, weil unter bestimmten Voraussetzungen eine jederzeitige Neuorientierung des Subjekts möglich ist. In solchen Fällen treten die Wahlmöglichkeiten wieder stärker in das Bewußtsein.

Der Freiheitsspielraum des Entscheidungssubjekts wird aber nicht nur durch ausdrücklich antizipierte Realdaten des Durchsetzungsbereiches eingeengt, sondern auch durch eine begrenzte I n f o r m a t i o n über die Entscheidungsmöglichkeiten. Ein Nichtwissen über real bestehende Möglichkeiten des Verhaltens kommt darin zum Ausdruck, daß das Entscheidungssubjekt es unterläßt, die Relevanz der Real-

---

1) Vgl. Thomae, Hans: Der Mensch in der Entscheidung, a.a.O., S.282.

2) Vgl. Katona, George: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, Tübingen 1960, S.57 ff.

gegebenheiten im Hinblick auf die individuellen Zielvorstellungen zu prüfen. Eine ausdrückliche Datenannahme setzt in jedem Fall konkrete Vorstellungen über Entscheidungsmöglichkeiten voraus. Eine begrenzte Information über mögliche Freiheitsbereiche führt deshalb zu begrenzten Entscheidungszielen, weil das Subjekt die real existierende Breite des Möglichkeiten-Bereiches im Rahmen der Zielwahl nicht erkennt oder sich scheut, wegen der Unsicherheit der erkannten Möglichkeiten das Risiko einer zielinadäquaten Realisation zu übernehmen. Vor allem eine irrationale Schicksalsgläubigkeit, Ohnmachtserfahrungen, Gewohnheiten und Abhängigkeitsgefühle können dem einzelnen Subjekt einen real existierenden Freiheitsspielraum verengen[1].

Derartige Gründe bewirken vielfach, daß sich das Subjekt mit einer gegebenen Lage abfindet und Veränderungsbemühungen unterläßt. Aber auch hier liegt kein absoluter, sondern nur ein s c h e i n b a r e r Handlungszwang vor. Wie in allen Bereichen menschlicher Betätigung, dürfte dieser Sachverhalt auch für bestimmte ökonomische Situationen zutreffen. Im Bereich der Unternehmungen drückt sich eine solche Verhaltensweise in einer mangelnden A n p a s s u n g der Entscheidungsmöglichkeiten an die Realgegebenheiten aus, die meist zu Ertragseinbußen führt oder Aufwandssenkungen verhindert.

Katona weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß der Unterschied zwischen "echter" Entscheidung, bei der sich das Subjekt an einem Scheideweg befinde, welcher ihm verschiedene Möglichkeiten eröffnet, und dem in verhaltensdeterminierende Richtung weisenden habituellen Verhalten unter dem Gesichtspunkt der Flexibilität oder Starrheit des Verhaltens beurteilt werden könne[2]. Das Entscheidungssubjekt beharrt im Falle eines habituellen Verhaltens trotz

---

1) Vgl. in diesem Zusammenhang vor allem Katona, George: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a.a.O., S.56 und Glockner, Herrmann: Zum Freiheitsproblem ..., a.a.O., S.554.

2) Vgl. Katona, George: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a.a.O., S.57.

Veränderung der Realdatenkonstellation, die nunmehr für das Subjekt einen größeren Möglichkeiten-Bereich eröffnen würde, auf einem in früheren Situationen gewonnenen Verhaltensschema. Andererseits besteht auch umgekehrt die Möglichkeit, daß infolge habitueller Verhaltensweisen Realisationsversuche scheitern, weil neue Realdaten die Durchsetzung der individuellen Ziele verhindern. Die Starrheit des Verhaltens im zuerst dargestellten Sinne zeigt sich nach Auffassung Katonas im Bereich der Unternehmung, wenn trotz veränderter Marktbedingungen starre Kalkulationszuschläge beibehalten werden und dadurch Möglichkeiten, höhere Preise zu fordern, nicht genutzt werden oder wenn an gewohnten Saisonschlußverkäufen festgehalten wird, obwohl keinerlei Absatzschwierigkeiten für die Unternehmung vorliegen[1]. Beispiele dieser Art ließen sich beliebig fortsetzen, so vor allem im Hinblick auf Verzögerungen der Anpassung in allen betrieblichen Funktionsbereichen[2].

Es wird erkennbar, daß sowohl eine mangelnde Anpassungsfähigkeit infolge nicht verfügbarer Informationen als auch eine mangelnde Anpassungswilligkeit aufgrund nicht überblickbarer Konsequenzen, welche eine Wahl ungewohnter Möglichkeiten nach sich ziehen kann, einen real existierenden Möglichkeiten-Bereich aus subjektiver Sicht verengen können. Diese Gründe führen prinzipiell zu Verhaltensweisen, der deterministische Grundzüge anhaften.

Schließlich ist die Beurteilung des Aktionsspielraumes von Unternehmungsentscheidungen nicht nur von der Zahl der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten abhängig, sondern auch von deren Wertigkeit. Geringwertige Entscheidungsmöglichkeiten sind gleichbedeutend mit einem qualitativ e n g e n Aktionsspielraum des Subjekts. Die Wertigkeit der Entscheidungsmöglichkeiten ist vom Entscheidungsobjekt abhängig[3].

1) Vgl. Katona, George, a.a.O., S.58 ff.

2) Vgl. hierzu auch die Ausführungen über die Bestimmungsgründe für eine unterschiedliche Datenänderungsgeschwindigkeit auf S.150 ff. dieser Untersuchung.

3) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Die Delegation der Unternehmerleistung ..., a.a.O., S.69.

Eine hohe Wertigkeit ist bei d e n Entscheidungen anzunehmen, deren Konsequenzen eine bedeutende Zielwirksamkeit aufweisen[1]. Dagegen zeichnen sich geringwertige Entscheidungsmöglichkeiten dadurch aus, daß ihre Konsequenzen im Hinblick auf die angestrebte Zielsetzung der Unternehmung nicht erheblich oder im äußersten Grenzfall indifferent, also in dieser Beziehung ohne Wirkung sind. Hat ein einzelnes Subjekt hauptsächlich oder ausschließlich geringwertige Entscheidungen zu vollziehen, so wird es trotz eines quantitativ umfangreichen Möglichkeiten-Bereiches den individuellen Aktionsspielraum als eng beurteilen. Die qualitative Bestimmung des zur Verfügung stehenden Möglichkeiten-Bereiches wird nicht allein durch die Objekte der Wahl beeinflußt, sondern auch durch subjektive Vorstellungen bestimmt, die Entscheidungsträger hinsichtlich eines für sie "idealen" Freiheitsspielraumes hegen. Auch das Kriterium der Zielwirksamkeit erfährt eine Relativierung, wenn die Wertigkeit einer Entscheidung bei unterschiedlichen Unternehmungsgrößen beurteilt wird. Einer für kleinere Unternehmungen hochwertigen Investitionsentscheidung kann in der Großunternehmung eine durchaus geringe Bedeutsamkeit beigemessen werden.

Es wird deutlich, daß die qualitative Beurteilung des Möglichkeiten-Bereiches auch von den subjektiven Wertmaßstäben des Entscheidungsträgers bestimmt wird.

4. Die vorangegangenen Betrachtungen über Beziehungen zwischen Daten und Entscheidungsspielraum lassen erkennen, daß allgemeingültige Aussagen über den bei Unternehmensentscheidungen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten-Bereich nicht formuliert werden können. Die kurze Darstellung der in deterministische und indeterministische Richtung neigenden Grundauffassungen hat gezeigt, daß die Wahlfreiheit des Subjekts als Träger von Unternehmungsentscheidungen zwar grundsätzlich anerkannt wird, doch ergeben sich aus den beiden Grundeinstellungen unterschiedliche Auffassungen im Hinblick auf den quantitativen Umfang und die qualitative Be-

1) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Bemerkungen zu den Grundfragen.., a.a.O., S.47.

deutung des dem Subjekt zur Wahl stehenden Möglichkeiten-Bereiches. Eine Beurteilung der Aufbau- und Ablaufstruktur des Wirtschaftsgebildes Unternehmung aus grundsätzlich deterministischer Blickrichtung betont stärker die strukturbildenden Einflußgrößen und mißt den der Strukturbildung zugrunde liegenden Wahlproblemen eine nicht so fundamentale Bedeutung bei. Diese Grundauffassung kann sich z.B. in der Weise äußern, daß das Wachstum der Unternehmung primär als evolutionärer Prozeß begriffen wird, dessen Entwicklungsstufen weniger auf einer Wahl zwischen diametralen Möglichkeiten basieren, sondern vielmehr aus dem jeweils zuvor realisierten Stand der Entwicklung als gewissermaßen "selbstverständliche" Möglichkeit hervorgehen. Im Gegensatz zur indeterministischen Grundhaltung, die von der Irrationalität des Wahlvorganges ausgeht und damit prinzipiell eine Nicht-Vorhersagbarkeit der sich bietenden Wahlmöglichkeiten unterstellt, verbindet sich mit der deterministischen Auffassung im allgemeinen ein positives Urteil über die Prognostizierbarkeit künftiger Geschehensabläufe, weil deren Richtung durch Realdaten grundsätzlich vorgezeichnet ist. Zwar werden auch hier Wahlprobleme, die im Rahmen der Zielerreichung auftreten können, nicht geleugnet, doch richtet sich der Blick stärker auf die den Möglichkeiten-Bereich limitierenden zeitlichen, sachlichen und subjektiven Bedingungen, welche als Daten den Umfang und die Bedeutung der Wahlmöglichkeiten reduzieren.

Es zeigt sich, daß bei der grundsätzlich deterministischen Betrachtungsweise die entscheidungsbegrenzenden Daten in ihrer konkreten Ausprägung, wie z.B. als situationsbedingte, unternehmungsspezifische oder subjektabhängige Limitierungen, stärker hervorgehoben werden als bei der indeterministischen Blickrichtung. Diese sieht vor allem den denkbaren Möglichkeiten-Bereich und verdeutlicht damit insbesondere die theoretisch vorstellbaren Möglichkeiten der Wahl, indem z.B. die denkbaren Alternativen im Beschaffungs-, Produktions-, Absatz-, Finanzierungs- und Organisationsbereich der Unternehmung dargestellt werden.

Andererseits wird erkennbar, daß die indeterministische Sicht durch die Betonung der Wahlfreiheit den Blick für das Mögliche schärft und das Denken in Alternativen fördert; dagegen richtet sich die deterministische Betrachtung primär auf das Verständnis der Daten, Bedingtheit oder Notwendigkeiten, die den Bereich der Wahlfreiheit begrenzen.

Die Hinwendung zu einer der beiden Blickrichtungen kann auf einer grundsätzlichen Einstellung des Betrachters zur Frage des Determinismus und Indeterminismus beruhen, doch lassen sich keine überzeugenden Argumente erkennen, die zugunsten einer ausschließlichen Anwendung einer dieser Betrachtungsweisen sprechen würden. Die Wahl der Blickrichtung wird vor allem auch durch die Art der jeweiligen Problemstellung beeinflußt.

Im folgenden soll die Bedeutung der individuellen Stellung des Subjekts in der Unternehmung für eine Beurteilung der Entscheidungsmöglichkeiten untersucht werden. Damit soll die in der Realität feststellbare Tatsache berücksichtigt werden, daß der Zugang der einzelnen Subjekte zu - insbesondere hochwertigen - Wahlmöglichkeiten in der Regel unternehmungsintern durch die Entscheidungsorganisation mehr oder weniger stark eingeengt ist.

III. Die Bedeutung der individuellen Stellung des Subjekts in der Entscheidungsorganisation der Unternehmung für das Verhältnis von Daten und Entscheidungsmöglichkeiten

a) Die Begrenzung des individuellen Aktionsspielraumes bei unterschiedlichen Entscheidungstypen

1. Organisation enthält als wichtiges begriffliches Merkmal die Koordination, welche das zweckgerichtete Zusammenwirken von Menschen und Menschen, Menschen und Sachen sowie Sachen untereinander regelt[1]. Die E n t s c h e i d u n g s -

1) Vgl. Kosiol, Erich: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek b/Hamburg 1966, S.53.

organisation der Unternehmung hat hauptsächlich das zielgerichtete Zusammenwirken von Subjekten, die als Träger komplexer (unternehmungsumgreifender) oder - nach Maßgabe bestimmter Abgrenzungskriterien gegliederter - bereichsbezogener Unternehmungsentscheidungen fungieren, zum Gegenstand[1].

Das einzelne Subjekt besitzt zumeist im unternehmungsinternen Organisationsgefüge keine a b s o l u t e Entscheidungsautonomie, die es ermöglichen würde, die Gesamtheit der Entscheidungsaufgaben allein wahrzunehmen. Durch ein gemeinschaftliches Mitwirken mehrerer Subjekte wird die Entscheidungsautonomie des einzelnen relativiert. Das gilt sowohl für Entscheidungen in Unternehmungen als auch für Entscheidungen über Unternehmungen, soweit eine Mehrzahl von Subjekten aus Kapitalbesitz, Vertrag oder anderen Gründen Mitwirkungsrechte geltend macht.

Die Entscheidungsorganisation bewirkt damit aus der Sicht des einzelnen Entscheidungssubjekts eine Einengung des individuellen Aktionsspielraums bei Unternehmungsentscheidungen. Die Entscheidungsbegrenzungen kommen in vielfältigen organisatorischen Regelungen zum Ausdruck.

Die Entscheidungsorganisation der Unternehmung regelt nicht nur den Umfang und die Art der Abhängigkeit des einzelnen von anderen, mitwirkungsberechtigten Entscheidungsträgern im Rahmen einer gegebenen Entscheidungssituation, sondern sie legt auch die sachlichen Bedingungen für den Eintritt des Subjekts in eine bestimmte Wahlsituation fest. Die Beurteilung des individuellen Aktionsspielraumes leitet sich deshalb nicht nur aus den unternehmungsexternen Realdaten ab, vielmehr ist auch die Stellung des Entscheidungssubjekts im organisatorischen Gefüge der Unternehmung zu beachten, aus der gleichfalls Realdaten erwachsen können.

---

1) Vgl. zu den hier verwendeten Begriffen, die den Umfang der Entscheidungsaufgabe kennzeichnen, die Unterscheidung in umgreifende Ganzheitsentscheidungen und Bereichsentscheidungen bei Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung ..., a.a.O., S.121.

Die Anerkenntnis von Entscheidungsbegrenzungen, die aus der Gestaltung der Entscheidungsorganisation der Unternehmung resultieren, kann auf mangelnder Durchsetzungsmacht des einzelnen beruhen; es ist aber auch möglich, daß die vom Entscheidungsvollzug ausgeschlossenen Subjekte sich mit den Zielen übergeordneter Entscheidungsträger identifizieren, sich loyal oder gleichgültig verhalten[1].

2. Art und Umfang der organisationsbedingten Datenwirkung soll an vier Entscheidungstypen verdeutlicht werden, die unter Berücksichtigung der Subjektanzahl und des Umfanges der Entscheidungsaufgabe gebildet werden können.

Schaubild 2

Entscheidungstypen

Umfang der Entscheidungsaufgabe / Anzahl der Entscheidungssubjekte	komplexe unternehmungsumgreifende Entscheidungsaufgabe	bereichsbezogene Entscheidungsaufgabe
ein Entscheidungssubjekt	komplexe (unternehmungsumgreifende) Einzelentscheidung	bereichsbezogene Einzelentscheidung
mehrere Entscheidungssubjekte	komplexe (unternehmungsumgreifende) Mehrheitsentscheidung	bereichsbezogene Mehrheitsentscheidung

Eine k o m p l e x e Entscheidung umschließt sämtliche, durch organisatorische Regelungen gegliederten Entscheidungsbereiche. Die Komplexeigenschaft einer Unternehmungsentscheidung ignoriert die im Regelfall existierenden und

1) Vgl. in diesem Zusammenhang die Erklärung nicht befriedigter Interessenlagen durch die These der Akzeptanz bei Schmidt, Ralf-Bodo: Die Instrumentalfunktion der Unternehmung ..., a.a.O., S.238 f.

oft nach sachlichen Kriterien gezogenen Grenzen partieller Entscheidungsautonomie innerhalb der Unternehmung. Aus der Entscheidungsorganisation erwachsen bei der komplexen Entscheidung keine entscheidungsbegrenzenden Daten. Von E i n z e l e n t s c h e i d u n g e n soll gesprochen werden, wenn die Wahl von einem einzigen Subjekt vollzogen wird. Hier entfallen sämtliche entscheidungsbegrenzenden Mitwirkungsmöglichkeiten anderer Subjekte.

Realdaten einer komplexen Einzelentscheidung können deshalb nur aus Ursprungsbereichen[1] erwachsen, welche außerhalb der durch die Entscheidungsorganisation gezogenen Grenzen liegen.

B e r e i c h s b e z o g e n e Einzelentscheidungen dagegen entstehen durch Zerlegung der komplexen Entscheidungsaufgabe. Es liegt hier eine unternehmungsinterne Begrenzung der Entscheidungsautonomie vor, die einen gegebenen unternehmungs-externen Freiheitsbereich zusätzlich einengt, indem innerhalb der Unternehmung eine bestimmte Gebilde- und Prozeßstrukturierung[2] erfolgt.

Die Bereichsbegrenzung kann nach Maßgabe innerbetrieblicher Funktionen, finanzieller Limitierungen oder nach Art der die Entscheidung betreffenden Objekte erfolgen[3]. Innerhalb des zugeordneten Bereiches besitzt das Subjekt zwar Entscheidungsfreiheit, die aber gewöhnlich begrenzter sein wird als bei einer komplexen Einzelentscheidung, weil sie eine sektorale ist und als solche sachlichen Koordinationserfordernissen Rechnung zu tragen hat.

---

1) Ein Beispiel für den Einfluß von Rechtsnormen auf die aufbau-organisatorischen Zusammenhänge der Unternehmung findet sich bei Kosiol, Erich: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S.92 ff. im Abschnitt: "Begrenzung der Gestaltungsfreiheit durch extern gesetzte Daten".

2) Vgl. ebenda, S.59 ff. und 79 ff.

3) Vgl. hierzu Kosiol, Erich und Mitarbeiter: Die Organisation von Investitionsentscheidungen. Untersuchungsbericht, in: Organisation des Entscheidungsprozesses, Hrsg.: Erich Kosiol, Berlin 1959, S.55 ff.

Bei einer komplexen M e h r h e i t s entscheidung liegt zwar keine bereichsbezogene Entscheidungsbegrenzung vor, die Durchsetzbarkeit einer vom einzelnen Subjekt als zielwirksam angesehenen Möglichkeit hängt jedoch von den Ziel- und Möglichkeiten-Vorstellungen anderer Subjekte oder Subjektgruppen ab, die berechtigt sind, an der Lösung der Entscheidungsaufgabe mitzuwirken. Je größer die Anzahl der Entscheidungssubjekte innerhalb eines durch unternehmungsexterne Daten umgrenzten Entscheidungsbereiches ist, um so stärker dürfte im allgemeinen der individuelle Freiheitsbereich des Subjekts begrenzt werden, denn die Durchsetzung der vom einzelnen als zweckmäßig erachteten Entscheidungsmöglichkeit würde damit von der Mitwirkung vieler, mit Entscheidungsmacht ausgestatteter Subjekte abhängig.

Durchsetzbarkeit oder Nicht-Durchsetzbarkeit individueller Entscheidungsentschlüsse bestimmen sich nach Maßgabe der in der Entscheidungsorganisation geltenden Abstimmungsmodalitäten. Indem sich das einzelne Subjekt diesen Regelungen unterwirft, engt es seinen potentiellen Entscheidungsspielraum im Vergleich zur Einzelentscheidung grundsätzlich ein, weil es im Rahmen einer Mehrheitsentscheidung stets damit rechnen muß, daß der eigene Entscheidungsentschluß nicht "respektiert" wird.

Es lassen sich im Hinblick auf die Beurteilung von Mehrheitsentscheidungen zwei Interpretationsmöglichkeiten unterscheiden:
Jedes der beteiligten Subjekte vollzieht einen Individualentschluß, wobei der häufigste oder mächtigste nach Maßgabe der geltenden Abstimmungsmodalitäten zur Durchsetzung gelangt, o d e r der schließlich von allen Subjekten akzeptierte Mehrheitsentschluß wird vorher durch Argumentation erarbeitet[1]. Die hier dargestellte Unterscheidung betont zwar vor allem die Art des Zustandekommens von Mehrheitsentscheidungen, aber allein in dieser Phase ist ja die Frage

1) Vgl. Witte, Eberhard: Analyse der Entscheidung, a.a.O., S.120.

der Entscheidungsfreiheit bzw. ihrer Begrenzung relevant. In diesem Zusammenhang ist auch die grundsätzliche Frage von Bedeutung, ob die Merkmale der Einzelentscheidung - wie sie sich z.B. aus individual-psychologischer Sicht ergeben - auf die für Unternehmungen typischen Mehrheitsentscheidungen übertragen werden können[1]. So wäre es denkbar, daß bei Mehrheitsentscheidungen eine Reihe besonderer - hier nicht näher zu untersuchende - Bedingungen vorliegen, die eine Modifikation des individuellen Entscheidungsverhaltens bewirken, indem unter dem Einfluß des Entscheidungskollektivs individuelle Motive verstärkt oder abgeschwächt und der Möglichkeiten-Bereich des einzelnen Entscheidungssubjekts verengt oder erweitert wird.

Außerdem könnte gefragt werden, ob sich bei den einzelnen Formen der Mehrheitsentscheidung in Unternehmungen Analogien zu den unterschiedlichen Bestimmungsgründen des Einzel-, Gruppen- oder Massenverhaltens in anderen Lebensbereichen des Menschen nachweisen lassen.

Unter dem hier betrachteten Aspekt der Entscheidungsbegrenzungen erscheint es aber zweckmäßig, im folgenden von der originären Individualentscheidung auszugehen und die aus Mehrheitsentscheidungen resultierenden, individuellen Entscheidungsbegrenzungen als Daten zu betrachten, die der Entscheidungsorganisation der Unternehmung entspringen. So gesehen besteht zwischen dieser und anderen möglichen Formen der Begrenzung des individuellen Freiheitsbereiches kein prinzipieller Unterschied, die Besonderheit der Mehrheitsentscheidung liegt lediglich darin, daß das einzelne Subjekt stets damit rechnen muß, eine von ihm als zweckmäßig angesehene zielsetzende oder zielerreichende Möglichkeit nicht realisieren zu können, weil andere Subjekte als mitwirkungsberechtigte Entscheidungsträger der Unternehmung den individuellen Entscheidungsentschluß nicht billigen[2].

---

1) Vgl. Witte, Eberhard: Analyse der Entscheidung, a.a.O., S.120.

2) Zu Fragestellungen, die sich aus einer anderen Blickrichtung bezüglich der Mehrheitsentscheidung ergeben können, vgl. vor allem Gäfgen, Gérard: Zur Theorie kollektiver

...

Die vierte Art, die b e r e i c h s b e z o g e n e Mehrheitsentscheidung, ist im Vergleich zu den bisher aufgeführten Entscheidungstypen am stärksten durch einengende Daten der Entscheidungsorganisation begrenzt. Das Subjekt wird einerseits nur innerhalb eines organisatorisch abgegrenzten Teilbereiches der Unternehmung tätig, andererseits ist die im individuellen Entschluß zu berücksichtigende Durchsetzbarkeit der Entscheidung von der Mitwirkung anderer Subjekte abhängig[1].

3. In einem abschließenden Vergleich der vier Entscheidungstypen läßt sich feststellen, daß der Aktionsspielraum komplexer Einzelentscheidungen am größten ist und derjenige bereichsbezogener Mehrheitsentscheidungen die geringste Ausdehnung aufweist. Die Entscheidungsbegrenzungen sind bei Mehrheitsentscheidungen grundsätzlich stärker als bei Einzelentscheidungen. Bei bereichsbezogenen Entscheidungen ist der Spielraum geringer als bei komplexen Entscheidungen. Ob der Aktionsspielraum bei komplexen Mehrheitsentscheidungen im Vergleich zu bereichsbezogenen Einzelentscheidungen größer oder geringer ist, kann generell nicht gesagt werden.

Die hier an vier Entscheidungstypen dargestellten, organisationsbedingten Datenwirkungen können nunmehr mit dem Ziel einer weiteren Konkretisierung ergänzt werden, indem die Frage nach den Entscheidungsmöglichkeiten und Daten auf den

---

.. Entscheidungen in der Wirtschaft, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 173 (1961), S.1 ff. und Marschak, Jacob: Elements for a Theory of Teams, in: Management Science (1955), S.127 ff.

1) Es liegt aus der Sicht des einzelnen Subjekts eine breite Unterwerfungszone im Sinne der von Simon verwendeten Begriffsfassung vor. Die Begrenzung der Entscheidungsfreiheit kann durch spezifische Organisationsregelungen, aber auch durch stillschweigende Anerkennung nicht ausdrücklich formulierter Kompetenzen erreicht werden. Der Bereich der Unterwerfungszone wird nicht nur von der Funktion, dem Willen und der sozialen Stellung des Subjekts, sondern auch von der jeweiligen Arbeitsmarktlage und der Art der herrschenden Sozialordnung beeinflußt. Vgl. Simon, Herbert A.: Das Verwaltungshandeln, Stuttgart 1955, S.84 ff.

verschiedenen Instanzenebenen der Unternehmung gestellt wird. Während bisher für die Beurteilung des individuellen Entscheidungsspielraumes lediglich die Anzahl der an einer Entscheidungsaufgabe mitwirkenden Subjekte sowie der Umfang der Entscheidungsaufgabe als bestimmende Merkmale auftraten, ist nunmehr zusätzlich der hierarchisch strukturierte Instanzenaufbau der Unternehmung zu berücksichtigen. Damit wird die Unterstellung aufgegeben, daß die Entscheidungssubjekte über eine - zumindest formal - gleichwertige Entscheidungskompetenz im Rahmen einer Mehrheitsentscheidung oder bei Lösung einer bestimmten Entscheidungsaufgabe verfügen. Die Realität läßt erkennen, daß Umfang und Wertigkeit der Entscheidungsmöglichkeiten des einzelnen Subjekts von der organisatorischen Zuordnung der Entscheidungskompetenzen in der Unternehmung bestimmt werden. Deshalb ist zu untersuchen, welche Bestimmungsgründe eine unterschiedliche Verteilung der Entscheidungskompetenzen auf den verschiedenen Instanzenebenen hervorrufen.

b) Die Begrenzung des individuellen Aktionsspielraumes auf unterschiedlichen Instanzenebenen der Entscheidungsorganisation

Der Umfang des individuellen Entscheidungsspielraumes der Subjekte ist im wesentlichen davon abhängig, ob die Entscheidungsbefugnisse z e n t r a l oder d e z e n t r a l geregelt sind[1]. Zentralisation ist Zusammenfassung, Dezentralisation dagegen Trennung von Aufgaben, die im Hinblick auf ein Merkmal Gleichartigkeit besitzen[2].

In bestimmtem Umfang ist die Zentralisation der Entschei-

1) Vgl. zu den in diesem Zusammenhang auftretenden grundsätzlichen Problemen insbesondere Bleicher, Knut: Zur Zentralisation und Dezentralisation des Entscheidungsprozesses in der Unternehmungsorganisation, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für Erich Kosiol, Hrsg.: Erwin Grochla, Berlin 1964, S.125 ff.

2) Vgl. Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung ..., a.a.O., S.81.

dungsbefugnisse durch die Rechtsform der Unternehmung bedingt. Gesetzliche Vorschriften verweisen die Beschlußfassung über eine Reihe von Tatbeständen in obere Instanzen und verhindern Einzelentscheidungen durch die Angabe einer Mindestzahl mitwirkender Entscheidungssubjekte. Andererseits wird namentlich in größeren Unternehmungen mit differenzierter Leistungszielsetzung die Mitwirkung einer Vielzahl von Entscheidungssubjekten wegen der Vielfalt der Entscheidungsaufgaben im zielerreichenden Bereich der Unternehmungspolitik hervorgerufen. Die organisatorische Aufgliederung der Entscheidungsaufgaben kann hier zu partiellen Entscheidungskompetenzen des einzelnen führen.

Soweit eine Zentralisation von Entscheidungen vorliegt, ist sie gewöhnlich mit einer Konzentration von Befugnissen auf wenige Subjekte verbunden. Die Aktionsspielräume der zentralen Entscheidungsträger sind relativ weit; Entscheidungsbegrenzungen aus möglichen Befugnissen untergeordneter Instanzen verlieren dadurch an Gewicht, daß deren Aktionsspielräume tendenziell klein gehalten werden. Eine völlige Zentralisation in diesem Sinne würde allein die komplexe Einzelentscheidung zulassen und die Autonomie aller anderen in der Unternehmung tätigen Subjekte aufheben. Obwohl dieser theoretische Grenzfall einer völligen Zentralisation - gleiches ließe sich übrigens auch für die völlige Dezentralisation behaupten - in der Realität kaum Bedeutung haben dürfte, gibt es doch graduelle Unterschiede, die eine mehr oder minder große Annäherung an diesen Grenzfall ausdrücken.

Eindeutig festgelegte Vollzugshandlungen aufgrund einer zentralisierten Entscheidung haben gewöhnlich den Vorteil, daß die Durchsetzung der angestrebten Entscheidungsziele koordiniert und mit der notwendigen Stärke erfolgen kann. Soweit die an der Durchsetzung beteiligten Subjekte auf den nachgeordneten Stufen der betrieblichen Hierarchie exakte Informationen über die jeweils zu ergreifende Maßnahme besitzen und die angestrebte übergeordnete Zielsetzung nicht durch eigenständige, dem Oberziel konträre Maßnahmen erschweren oder verhindern, liegt in der Zentralisation ein

beachtlicher Vorteil für die Durchsetzung unternehmungspolitischer Ziele.

Andererseits birgt die Ausschaltung autonomer Entscheidungsgewalt auf mittleren und unteren Stufen der betrieblichen Entscheidungsorganisation die Gefahr in sich, daß die Zahl der Möglichkeiten bei der Zielsetzung und Zielerreichung auf oberen Instanzenebenen zu gering oder überhaupt realitätsfern eingeschätzt wird, weil sich relativ wenige Subjekte intensiv und engagiert mit der Entscheidungssituation auseinandersetzen.

Insoweit tendiert - wird von einer unterschiedlich großen Anzahl von Entscheidungssubjekten im hierarchischen Instanzenaufbau der Unternehmung abgesehen - die Zentralisation zur Einzelentscheidung und die Dezentralisation zur Mehrheitsentscheidung. Es kann aber nicht zwingend gefolgert werden, daß Mehrheitsentscheidungen eine höhere Qualität im Sinne einer realistischeren Wahl haben müssen, obwohl die Mitwirkung mehrerer Subjekte für eine umfassendere Information in der Wahlsituation spricht. Ein entsprechendes Informationsniveau kann bei der Einzelentscheidung aber auch auf andere Weise, z.B. durch entscheidungsvorbereitende Stabstellen erreicht werden. Ob sich unter dem Gesichtspunkt der Verantwortlichkeit Unterschiede feststellen lassen, ist fraglich, denn einerseits stärkt die gemeinsame Verantwortung die Haftungsbasis für die Anspruchsberechtigten, andererseits besteht die Gefahr, daß sich der einzelne unter Hinweis auf eigenständige, im Rahmen der Mehrheitsentscheidung nicht berücksichtigte Motivationen der Gruppenverantwortung zu entziehen versucht.

Da das menschliche Beurteilungsvermögen selektiv ausgerichtet ist und deshalb die entscheidungsrelevanten Gegebenheiten grundsätzlich "einseitig" erfaßt, kann die Ausschaltung anderer Mitwirkungsberechtigter zu einer unelastischen Anpassung des einzelnen Subjekts gegenüber situationsbedingten Realdatenänderungen führen.

Zugunsten einer Zentralisation von Unternehmungsentscheidungen auf der obersten Instanzenebene sprechen aber dennoch

verschiedene, im folgenden näher zu untersuchende Gründe, aus denen sich eine Zentralisationstendenz ableiten läßt. Aus ihnen kann gefolgert werden, daß der einer Unternehmung als Wirtschaftsgebilde zur Verfügung stehende Aktionsspielraum in der Hauptsache von Entscheidungssubjekten der obersten Instanzenebene wahrgenommen wird. Aus einer prinzipiell zentralistisch orientierten Entscheidungsorganisation würde sich für die auf der mittleren und unteren Stufe der Unternehmungshierarchie stehenden Subjekte eine Möglichkeitenbegrenzung durch Daten ergeben, die ihre Mitwirkung an der Zielerreichung der Unternehmung vorwiegend auf vorbereitende und vollziehende Funktionen reduziert. Soweit von den auf diesen Instanzenebenen stehenden Subjekten bereichbezogene Entscheidungen gefällt werden dürfen, handelt es sich vornehmlich um solche von geringer Wertigkeit[1].

Die Gründe, welche in Richtung auf eine Zentralisation der Entscheidungskompetenzen in der Unternehmungsspitze wirken, haben einen verschiedenartigen Ursprung; sie können sich z.B. aus der Art des technischen Produktionsvollzuges oder aus persönlichen Einstellungen der Unternehmungsträger herleiten. Ein relativ geringer Entscheidungsspielraum auf mittleren und unteren Instanzenebenen der Unternehmung wird vor allem durch folgende Gründe[2] begünstigt:

1. Der Entscheidungsspielraum ist bei einem hohen Grad von G l e i c h f ö r m i g k e i t des betrieblichen Leistungsprozesses im allgemeinen relativ gering. Eine große Gleichförmigkeit kennzeichnet z.B. die Massenproduktion mit Zwangslauffertigung. Die Einführung der automatischen Fertigungsweise beseitigt eine Vielzahl vormals autonomer Entscheidungsbereiche im Rahmen des Produktionsvollzuges. Soweit überhaupt Entscheidungen über Änderungen des Produktionsvollzuges auftreten, werden diese gewöhnlich auf der Führungsebene getroffen, weil derartige Veränderungen oft

---

1) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Unternehmerische und unternehmungspolitische Entscheidungen ..., a.a.O., S.139.

2) Vgl. ebenda, S.139.

eine bereichsübergreifende Neuordnung der betrieblichen Einsatzgüter zur Folge haben.

2. Die Zerlegung komplexer Arbeitsaufgaben und die daraus erwachsende E i n f a c h h e i t der zu vollziehenden Funktion bedingen in der Regel einen engen und geringwertigen Freiheitsspielraum der Subjekte, denen solche Funktionen übertragen wurden. Eine durch die technischen Eigenschaften der Betriebsmittel bedingte, weitgehende Zerlegung der Arbeitsaufgaben und -vorgänge führt, wie bei der Fließbandfertigung, zu einfachen Griffelementen der Arbeitsverrichtung. Dagegen wird die Koordination der Teilverrichtungen mit den ihr innewohnenden bedeutsamen Wahlproblemen gewöhnlich von relativ wenigen Subjekten in einer Zentralinstanz vorgenommen.

3. Eine nachhaltige Präzedenzwirkung früherer Entscheidungsentschlüsse kann zur B i n d u n g des Entscheidungssubjekts in aktuellen Wahlsituationen führen. Eine solche, den aktuellen Möglichkeiten-Bereich einengende Wirkung früherer Entscheidungen wird gewöhnlich durch andere Subjekte innerhalb oder außerhalb der Unternehmung erzwungen, die von den Konsequenzen der aktuellen Entscheidung betroffen werden und dem Entscheidungssubjekt gegenüber einen Anspruch auf nunmehr gleiches oder ähnliches Verhalten in entsprechenden Situationen durchsetzen können. In diesem Zusammenhang lassen sich z.B. vorangegangene Unternehmungsentscheidungen anführen, die einzelnen oder mehreren Subjekten bestimmte Vorteile gebracht haben, deren Gewährung andere Subjekte unter Hinweis auf eine gleiche Behandlung fordern. Aktuelle Entscheidungen, bei denen auf Grund von Erfahrungen eine derartige Präzedenzwirkung vermutet werden kann, tendieren zur Zentralisation in der Unternehmungsspitze, weil vor allem zentrale Instanzen der Unternehmung einen ausreichenden Überblick über die möglichen Konsequenzen besitzen.

4. Ist eine Entscheidung relativ s c h w e r r ü c k g ä n g i g zu machen, tendiert sie zur Zentralisation. Das gilt für alle zielsetzenden und zielerreichenden Entscheidungen, die langfristige Festlegungen, wie z.B. Investitionen mit langer Wiederverflüssigungsdauer, zur Folge haben. Dieser Bestimmungsgrad einer Zentralisation korrespondiert insbesondere mit dem Gesichtspunkt der Wertigkeit, denn bei geringwertigen Entscheidungen spielt die Frage der Widerruflichkeit eine untergeordnete Rolle.

5. Eine Reihe von Entscheidungen haben Auswirkungen auf mehrere oder alle organisatorischen Teilbereiche der Unternehmung und erfordern deshalb eine Beurteilung der Entscheidungskonsequenzen aus gesamtbetrieblicher Sicht. Derartige I n t e r d e p e n d e n z w i r k u n g e n der Entscheidung begründen eine Zentralisation von Entscheidungskompetenzen. In der Regel verfügen nur die obersten Instanzen der Unternehmung über die erforderlichen unternehmungsinternen und -externen Informationen, die eine Beurteilung - insbesondere hochwertiger - Unternehmungsentscheidungen ermöglichen[1]. Den mittleren und unteren Instanzenebenen wird häufig eine beratende Funktion im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung zugewiesen.

6. Da Entscheidungsmacht und V e r a n t w o r t u n g [2] für die Konsequenzen einer vollzogenen Entscheidung nicht zu trennen sind, bestimmen sich die Entscheidungsmöglichkeiten der einzelnen Subjekte nach Maßgabe verschiedener Verantwortlichkeitskriterien. Werden diese aus gesetzlichen Haftungsansprüchen, wie bei Vorstand und Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft, aus persönlichen Kapital- oder Einkom-

---

1) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Unternehmerische und unternehmungspolitische Entscheidungen ..., a.a.O., S.136 f.

2) Vgl. hierzu Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung.., a.a.O., S.107: "Verantwortung ist .. der tragende Urgrund, auf dem Entscheidung, Anordnung und Initiative ruhen. ... Leitungsaufgaben werden .. mit Recht auch als Verantwortlichkeiten bezeichnet."

mensrisiken hergeleitet, beschränkt sich das Einstehen-Können für eine vollzogene Fehlentscheidung im wesentlichen auf die obersten Führungsinstanzen der Unternehmung.

7. Ein ausgeprägtes P r e s t i g e s t r e b e n kann sich in einem Drang nach Ausweitung des individuellen Entscheidungsspielraumes niederschlagen. Dieses Streben wird sich auf Grund einer bereits existierenden Machtposition der Führungsinstanz eher durchsetzen lassen als auf mittleren und unteren Instanzen. Soweit Entscheidungsfreiheit delegiert wird, bleibt der Zentralinstanz meist eine Durchgriffsmöglichkeit vorbehalten.

Diese verschiedenartigen Gründe einer Zentralisation können sich in einem bestimmten Umfange gegenseitig bedingen oder überschneiden, sie dürften in der Realität deshalb auch nicht immer exakt voneinander zu trennen sein. Auch ihre Auswirkung auf den Grad der Zentralisation wird sich nach Maßgabe der in der einzelnen Unternehmung dominierenden Besonderheiten, wie z.B. der Art des Leistungszieles, der Unternehmungsgröße usw. unterschiedlich gestalten.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die Mitwirkung vieler betrieblicher Funktionsträger vor allem auf durchführende, ausführende Handlungen oder, wie bereits erwähnt, auf die Teilnahme an der Entscheidungs v o r b e r e i t u n g beschränkt ist. Die Realität zeigt, daß die Entscheidungsorganisation in der Regel durch eine unterschiedliche Kompetenzverteilung zwischen den einzelnen Subjekten den möglichen und tatsächlichen, persönlichen Wahlbereich innerhalb der Unternehmung begrenzt. In der Entscheidungsorganisation kommt letztlich die unternehmungsinterne Aufteilung der Entscheidungs- und Durchsetzungsmacht zwischen den Subjekten zum Ausdruck. Treten auf mittleren und unteren Instanzenebenen Wahlsituationen auf, so sind diese im Hinblick auf die Zielerreichung der Unternehmung im allgemeinen geringwertig, wenn sie von den Funktionsträgern dieser Ebene autonom entschieden werden dürfen. Beim Eintritt

hochwertiger Entscheidungssituationen auf untergeordneten Ebenen behält sich die oberste Instanz aus Gründen der Letztverantwortung gewöhnlich eine Durchgriffsmöglichkeit in Form der Kompetenz-Kompetenz vor.

Die erwähnten Bestimmungsgründe einer Zentralisation von Entscheidungskompetenzen auf der obersten Instanzenebene der Unternehmung bewirken, daß in der Realität die Kompetenz zum Vollzug zielsetzender und zielerreichender Unternehmungsentscheidungen g r u n d s ä t z l i c h einer relativ geringen Anzahl von Subjekten zusteht. Aus der Sicht des einzelnen, auf mittleren oder unteren Instanzen der Unternehmung tätigen Subjekts bildet daher die Entscheidungsorganisation eine wichtige Begrenzung des Möglichkeiten-Bereiches, die faktisch dazu führt, daß eine überwiegende Anzahl von Subjekten nicht mit bedeutsamen Wahlsituationen in oder über Unternehmungen konfrontiert wird. Weil die das Subjekt berührenden Realdaten hauptsächlich der Entscheidungsorganisation entspringen, erübrigt sich auf unteren und mittleren Instanzen vielfach eine weitere und intensive Auseinandersetzung mit Entscheidungsbegrenzungen, die unternehmungs e x t e r n e n Ursprungsbereichen entstammen. Nur wenn die unternehmungsinterne Entscheidungsorganisation den Eintritt in bedeutsame zielsetzende oder zielerreichende Unternehmungsentscheidungen zuläßt - und diese Voraussetzung ist nach dem bisher Gesagten grundsätzlich auf der obersten Instanzenebene erfüllt - gewinnen Realdaten, die unternehmungsexternen Ursprungsbereichen entstammen, eine wesentliche Bedeutung für die Beurteilung der Entscheidungsbegrenzungen, die das Subjekt als Träger von Unternehmungsentscheidungen zu beachten hat.

Die Berücksichtigung unternehmungsexterner Gegebenheiten obliegt - soweit nicht allgemeingültige Normen eine Verantwortlichkeit jedes einzelnen für dessen Handeln begründen - deshalb der obersten Führungsinstanz. Die unternehmungsinterne Entscheidungsorganisation bildet für sie nur insoweit eine Quelle entscheidungsbegrenzender Daten, als die bestehende Zuordnung von Kompetenzen der einzelnen Funktions-

träger als zielwirksam angesehen wird. Ist das nicht der Fall, wird die Entscheidungsorganisation selbst zum Gegenstand der Wahlüberlegungen erhoben.

Hier wird erkennbar, daß die unternehmungsinterne Entscheidungsorganisation für die Führungsinstanz einerseits ein Mittel der Zielerreichung bildet und andererseits den Zweck hat, den eigenen Entscheidungsspielraum zu sichern, wenn die Vermutung besteht, daß die Zielsetzung der Unternehmung durch autonome Entscheidungsentschlüsse auf untergeordneten Instanzenebenen gefährdet werden kann.

Die weitere Untersuchung hat sich auf die Frage zu richten, welche Quellen entscheidungsbegrenzender Realgegebenheiten die Führungsinstanz der Unternehmung zu berücksichtigen hat.

D. Die Ursprungsbereiche der Realdaten und ihre Berücksichtigung bei Unternehmungsentscheidungen

I. Die Berücksichtigung von Naturgegebenheiten

a) Allgemeine Beurteilung natürlicher Gegebenheiten als entscheidungsbegrenzende Einflußgrößen

Der Ursprung der Realdaten kann im Natur- oder Kulturbereich liegen. Im Unterschied zum Kulturbereich als Ergebnis menschlichen Wirkens erwachsen aus dem Naturbereich Realdaten, die nicht dem menschlichen Wollen und dem menschlichen Tätigwerden entspringen. Der Mensch ist zwar bemüht, die natürlichen Zusammenhänge und Bedingtheiten der organischen und anorganischen Natur zu erkennen, um sie den eigenen Zielen dienlich zu machen, doch gelingt das erfahrungsgemäß stets nur bis zu einem gewissen Grade. Da der Naturbereich außerhalb einer menschlichen Beeinflussungsmöglichkeit steht, kommt alles menschliche Bemühen ausschließlich

im Kulturbereich zum Ausdruck[1]. So bilden z.B. die Ausnutzung natürlicher Kräfte, die Umgestaltung der Bodenverhältnisse, die Beseitigung von Verkehrshindernissen, die sich aus der Oberflächengestalt der Erde ergeben, die Realisierung von Sicherungsmaßnahmen zur Abwendung von Naturgefahren, der Bau von Be- oder Entwässerungssystemen, der Einsatz neuer technischer Produktionsverfahren usw. Leistungen des Menschen im Kulturbereich. Die Natur in ihren vielfältigen Erscheinungsformen gestattet innerhalb bestimmter Grenzen eine unterschiedliche Einordnung natürlicher Bedingungen in die Möglichkeiten-Skala des Entscheidungssubjekts.

Der Umfang des sich dabei eröffnenden Möglichkeiten-Bereiches zur Durchsetzung individueller Entscheidungsziele wird im wesentlichen vom menschlichen Wissen über die natürlichen Wirkungszusammenhänge und von den zur Nutzung natürlicher Bedingtheiten erforderlichen Aufwendungen bestimmt. Allgemein kann deshalb behauptet werden, daß das Streben nach Unabhängigkeit von natürlichen Zwängen maßgeblich durch begrenztes Wissen, Wollen und Können des Menschen limitiert wird. Die Grenzen des dadurch verbleibenden, unbeeinflußbaren Naturbereiches sind weder im Zeitablauf noch vom Standpunkt der einzelnen Subjekte aus starr. Lediglich die in der Wahlsituation relevanten, durch das Entscheidungssubjekt als nicht veränderlich betrachteten Naturbedingungen sind deshalb als natürliche Realdaten zu bezeichnen.

Die natürlichen Bedingungskonstellationen werden nach Möglichkeit so genutzt, daß sie den individuellen Entscheidungszielen des Subjekts nicht hinderlich sind. Dieses Bemühen führt zu einer Ausnutzung natürlicher Gegebenheiten, die in einer Abschwächung, Verstärkung oder Neutralisierung der Naturbedingungen im Rahmen der menschlichen Entscheidungsziele und -möglichkeiten bestehen kann. Unter dem Gesichtspunkt

---

1) Der Begriff Natur kennzeichnet somit das Selbstentstandene, Kultur dagegen ist das vom Menschen nach seinen Zwecken Hervorgebrachte und Gestaltete. Vgl. zu dieser Unterscheidung Rickert, Heinrich: Kulturwissenschaft und Naturwissenschaft, 4. und 5.Aufl., Tübingen 1921, S.21.

einer derartigen Zielbezogenheit können sich aus den natürlichen Bedingungen die Alternativen einer Entscheidungssituation ergeben.

b) Die Bedeutung natürlicher Realdaten für die Gestaltung des betrieblichen Leistungsprozesses

1. Die natürlichen Realdaten wirken vor allem auf die Gestaltungsmöglichkeiten des betrieblichen Leistungsprozesses und berühren damit die Leistungszielsetzung und Leistungszielerreichung der Unternehmung.

Die natürlichen Einflüsse können grundsätzlich in strukturelle und dynamische Gegebenheiten unterschieden werden[1)2)].

2. Dynamische Naturgegebenheiten sind durch ihre Veränderlichkeit im Zeitablauf gekennzeichnet. Soweit bestimmte, in abschätzbaren Zeitintervallen wiederkehrende Naturerscheinungen, wie z.B. jahreszeitlich bedingte Rhythmen, Tag- und Nachtwechsel usw. als dynamische Realdaten zu

---

1) Diese Unterscheidung erfolgt in Anlehnung an Riebel, der die äußeren Bestimmungsgründe leistungswirtschaftlicher Elastizität des Betriebes in Natur- und Kultureinflüsse trennt. Nach Auffassung von Riebel wirken natürliche Einflüsse "zum Teil als strukturelle Gegebenheiten, wie Bodengestaltung, geographische Bindung von Rohstoffvorkommen oder bestimmten Klimaverhältnissen, und zum Teil als dynamische Faktoren, wie der Tag- und Nachtwechsel, die jahreszeitlichen Rhythmen und der Verlauf der Witterungsverhältnisse". Riebel, Paul: Die Elastizität des Betriebes, Köln und Opladen 1954, S.145.

2) Bekanntlich werden besonders in der Standorttheorie die Art sowie die Auswirkungen natürlicher Realgegebenheiten untersucht. Im folgenden wird jedoch auf eine wiederholende Erörterung dieser Bestimmungsgründe für die Standortwahl der Unternehmung verzichtet. Stattdessen stehen die Auswirkungen natürlicher Gegebenheiten hinsichtlich der Gestaltungsmöglichkeiten des Leistungszieles der Unternehmung im Vordergrund der Betrachtungen. Da die zu erörternden natürlichen Realgegebenheiten sowohl die Wahl des Standortes als auch die Gestaltung des betrieblichen Leistungsprozesses beeinflussen können, ergibt sich hinsichtlich der darzustellenden Einflußgrößen eine Reihe von Gemeinsamkeiten mit Fragen der betrieblichen Standorttheorie.

berücksichtigen sind, kann das Entscheidungssubjekt die Auswirkungen natürlicher Einflüsse auf die Zielerreichung der Unternehmung relativ gut antizipieren.

Die Anpassung kann in der Weise erfolgen, daß der Rhythmus des betrieblichen Leistungsvollzuges den natürlichen Zeitintervallen angeglichen wird. Es ist aber auch möglich, daß in einem bestimmten Umfang die zielinadäquaten Datenwirkungen durch zieladäquate Maßnahmen neutralisiert werden. Dies geschieht z.B. durch künstliche Beleuchtung, Temperaturausgleich usw. Durch derartige Maßnahmen werden die genannten natürlichen Vorgänge nicht beeinflußt oder beseitigt, es wird lediglich ihre entscheidungsbegrenzende Auswirkung aufgehoben. Dieser zielgerechten Ausnutzung natürlicher Vorgänge liegen Wahlsituationen zugrunde, in denen darüber zu entscheiden ist, ob und in welchem Umfange aufwanderhöhende Maßnahmen zur Neutralisierung der entscheidungsbegrenzenden Auswirkungen ergriffen werden sollen.

Der Einsatz einer Reihe technischer Einrichtungen dient vor allem dem Zweck, die Unternehmung von natürlichen Störfaktoren unabhängig zu machen. Dadurch treten an die Stelle natürlicher Einflüsse vielfach technische Gegebenheiten. Dieser Vorgang kann als eine Bestrebung interpretiert werden, die darauf gerichtet ist, natürliche Realdaten durch technische Gegebenheiten zu substituieren, welche sich im Hinblick auf die Verfolgung eines Leistungszieles nicht entscheidungsbegrenzend auswirken.

Die Unternehmung gewinnt durch derartige Maßnahmen gegenüber den Natureinflüssen einen gewissen Grad von Unabhängigkeit bei der Wahl und Verfolgung von Leistungszielen. Das Ausmaß dieser Unabhängigkeit wird im allgemeinen durch die nichtkompensierbaren natürlichen Realdatenwirkungen, besonders aber durch die ökonomische Stärke[1] der einzelnen Unternehmung bestimmt. Sie begründet im wesentlichen trotz gleicher Informationen über die Wirkungsweise natürlicher Gegebenhei-

---

1) Vgl. zu den Bestimmungsgründen der ökonomischen Stärke die Ausführungen auf S.131 ff. dieser Untersuchung.

ten den unterschiedlichen Stand der technischen Entwicklung in den Unternehmungen.

3. In ihrer strukturbildenden Eigenschaft führen natürliche Realdaten zur Auswahl bestimmter V e r f a h r e n der Leistungszielerreichung. Vor allem der t e c h n i s c h e Vollzug des Produktionsprozesses wird bei vielen Leistungszielen durch die Berücksichtigung von Naturgegebenheiten maßgeblich geprägt, und zwar im Hinblick auf die Möglichkeitenanzahl als auch auf die Realisationsmodalitäten. Dies gilt hauptsächlich für den Ablauf physikalischer und chemischer Grund- oder Elementarprozesse.

In einigen Fällen existieren zur Realisation eines bestimmten Leistungszieles nur wenige oder ein einziges technisches Verfahren. Hier ist der Entscheidungsspielraum im Rahmen der Leistungszielerreichung sehr eng, und die Unternehmung, welche sich auf ein derartiges Leistungsziel spezialisiert hat, ist gegenüber Einflüssen, die eine Verfahrensänderung erforderlich machen, relativ unelastisch[1], es sei denn, daß eine Veränderung des Leistungsartenzieles in Erwägung gezogen wird.

Ist eine produktionstechnische Stufenfolge durch naturgesetzliche Bedingungen alternativlos vorgegeben, so wird mit der Wahl eines solchen Verfahrens ein sonst im allgemeinen vorhandener Möglichkeiten-Bereich zur Notwendigkeit verengt. In diesem Fall ist das Leistungsartenziel nur durch Hinnahme eines durch Realdaten erzwungenen Produktionsprozesses zu realisieren. Die Entscheidung über einen derartigen Weg der Leistungszielerreichung resultiert jedoch in den meisten Fällen aus übergeordneten Wahlüberlegungen, die sich aus der Präzisierung des obersten Erfolgs- und Leistungszieles in untergeordnete Teilziele herleiten[2]. Die genannten Zwangs-

---

1) Vgl. zu den grundsätzlichen Fragen der technischen Elastizität vor allem die Ausführungen bei Riebel, Paul: Die Elastizität des Betriebes, a.a.O., passim.

2) Vgl. hierzu die Grundlegung auf S.40 ff. dieser Untersuchung.

läufigkeiten treten gewöhnlich innerhalb von Teilprozessen auf, über deren Integration zu einem Gesamtprozeß grundsätzlich in unterschiedlicher Weise entschieden werden kann. Die Art des gewählten oder auferlegten Leistungszieles der Unternehmung läßt im allgemeinen alternative Wege der Zielerreichung zu, weil gewöhnlich eine globale, also sehr allgemeine Zielfixierung vorliegt.

Erst bei einer genaueren Zerlegung des technischen Gesamtprozesses werden die nicht substituierbaren physikalischen und chemischen Grund- und Elementarprozesse erkennbar. Weist jedoch das oberste Leistungsartenziel der Unternehmung einen hohen Grad technischer Spezifizierung auf und dominieren durch naturbedingte Realdaten erzwungene Elementarprozesse, dann gestaltet sich der Einfluß natürlicher Realdaten zwingender als bei Unternehmungen, deren oberstes Leistungsartenziel durch eine Vielzahl technischer Wahlmöglichkeiten gekennzeichnet ist. Bei ihnen sind deshalb die Möglichkeiten einer Prozeßsubstitution größer.

4. Die genannten Grund- oder Elementarprozesse und die sie bedingenden Realdaten werden, soweit keine novativen Entwicklungen auf den Beschaffungsmärkten für materielle und immaterielle Einsatzgüter oder als Ergebnis eigener Forschungs- und Entwicklungsbemühungen auftreten, als gegeben hingenommen. Die Unternehmung erwirbt das Wissen über technisch notwendige Elementarprozesse und deren Zuordnungsmöglichkeiten häufig gleichzeitig mit dem Kauf der Einsatzgüter am Beschaffungsmarkt.

Soweit bei der Integration technischer Teilprozesse mehrere Möglichkeiten bestehen, ist es Aufgabe technischer Abteilungen innerhalb der Unternehmung oder spezialisierter unternehmungsexterner Funktionsträger, die Alternativen technischer Prozeßstrukturierungen gegenüberzustellen. Diese technischen Entscheidungsalternativen unterliegen aber grundsätzlich einer Beurteilung nach Maßgabe ökonomischer Auswahlkriterien, die sich aus der angestrebten Erfolgsziel-

setzung der Unternehmung herleiten. Dabei kann sich eine zusätzliche Begrenzung des technischen Möglichkeiten-Bereiches ergeben, wenn z.B. technische Möglichkeiten im Hinblick auf die angestrebte Aufwand- und Ertragsrelation als zielunwirksam verworfen werden müssen[1].

5. Die branchenorientierte und technische Spezialisierung der Unternehmungen in der arbeitsteiligen Wirtschaft hat zur Folge, daß das Entscheidungssubjekt in der einzelnen Unternehmung nicht die gesamte Fülle denkbarer, natürlicher Realgegebenheiten zu beachten, sondern im allgemeinen lediglich einen ganz bestimmten Ausschnitt zu berücksichtigen hat, dessen Umfang sich vor allem nach der Art des Leistungszieles der Unternehmung richtet. Natürliche Realgegebenheiten können insbesondere bei der Kombination der Betriebsmittel auftreten, wobei über Art und produktionstechnische Zusammensetzung dieser Einsatzgüter zu entscheiden ist. Die Realität zeigt, daß die Auseinandersetzung im Hinblick auf eine Möglichkeitenbegrenzung im technischen Bereich zunehmend von Unternehmungen wahrgenommen wird, die als Anbieter von Betriebsmitteln auftreten, so daß die Kombinationsleistung des Betriebsmitteleinsatzes in einem bestimmten Umfang den vorgelagerten Unternehmungen auf dem Beschaffungsmarkt übertragen wird. Das gilt insbesondere dann, wenn technische Verfahren und vollständige Betriebsmittel-Kombinationen erworben werden. Der beschaffenden Unternehmung wird durch die technischen Eigenschaften der am Markt angebotenen Betriebsmittel ein umgrenzter technischer Möglichkeiten-Bereich vorgegeben, der die Verwendungszwecke der Betriebsmittel mehr oder minder limitiert. Der hierbei auftretende Grad der Entscheidungsbegrenzung im technischen Wahlbereich der beschaffenden Unternehmung ist nicht nur von den hier bestehenden Möglichkeiten-Vorstellungen, son-

1) Hierfür ließen sich zahlreiche Fälle anführen; so kann das Entscheidungssubjekt unter Berücksichtigung erfolgswirksamer Gesichtspunkte genötigt sein, z.B. auf die Ausnutzung moderner technischer Möglichkeiten zu verzichten, weil die für die Anschaffung eines neuen Aggregates notwendigen Finanzierungsmittel nicht tragbare Finanzierungskosten verursachen würden.

dern auch davon abhängig, ob die ökonomische Stärke der Unternehmung am Beschaffungsmarkt eine wirksame Einflußnahme auf die Absatzleistung der Anbieter zuläßt.

Infolge einer derartigen Verlagerung technischer Gestaltungsprobleme auf Unternehmungen des Beschaffungsmarktes treten an die Stelle natürlicher Gegebenheiten weitgehend die technischen Eigenschaften der am Einsatzgütermarkt erworbenen Betriebsmittel. Soweit diese Eigenschaften nicht allen denkbaren Verwendungszwecken der beschaffenden Unternehmung genügen, liegen aus deren Sicht Realdaten vor, die nicht mehr dem Naturbereich, sondern dem Kulturbereich entspringen.

6. Die Verengung des technischen Möglichkeiten-Bereiches infolge nicht beeinflußbarer technischer Eigenschaften der am Beschaffungsmarkt angebotenen Betriebsmittel kann aus einzelbetrieblicher Sicht die Frage aufwerfen, ob statt des Fremdbezuges die Eigenherstellung von Betriebsmitteln vorteilhaft ist. Diese Alternative erlangt auch dann Bedeutung, wenn Engpaßsituationen am Beschaffungsmarkt für Betriebsmittel oder erhebliche Kostendifferenzen zwischen Fremdbezug und Eigenherstellung bestehen. In allen anderen Fällen wird in einer arbeitsteiligen Wirtschaft grundsätzlich der Fremdbezug vorherrschen. Bei der Eigenherstellung von Betriebsmitteln wären die natürlichen Realdaten als ursprüngliche Einflußgrößen der technischen Wahlmöglichkeiten grundsätzlich in einem größeren Umfang zu berücksichtigen, soweit jedoch Fremdbezug vorliegt, dominieren, wie bereits dargelegt, die technischen Gegebenheiten, die durch Entscheidungsvollzüge anderer Unternehmungen zustande gekommen sind, wodurch der beschaffenden Unternehmung vor allem bei Installation von Aggregatgruppen, Fertigungsstraßen und vollständigen Betriebseinrichtungen eine Vielzahl technischer Detailentscheidungen von der liefernden Unternehmung abgenommen wird. Das Problem der kostenoptimalen Faktorkombination verliert daher für die beschaffende Unternehmung beträchtlich an Bedeutung, wenn in hohem Maße eine Funktionsausgliederung

technischer Gestaltungsprobleme auf spezialisierte Unternehmungen am Beschaffungsmarkt stattfindet.

Die Kombinationsleistung produktionstechnischer Art bezieht sich dann weniger auf die Zuordnung der Einsatzgüter, deren Einsatzmöglichkeiten durch Vorgabe technischer Eigenschaften limitiert sind, sondern vorwiegend auf die Gestaltung der von der Unternehmung zu erbringenden A b s a t z l e i s t u n g . Hier sind die technischen Möglichkeiten mit den künftigen Verwendungszwecken der Abnehmer unter Berücksichtigung des angestrebten Erfolgszieles der Unternehmung in Übereinstimmung zu bringen.

Wird von Engpaßsituationen auf den Beschaffungsmärkten für Betriebsmittel abgesehen, so liegt das Hauptgewicht der Wahlüberlegungen in der Gestaltung der Absatzleistung, die vielfach Beratungsfunktionen, Servicedienste und Übernahme einer gebrauchsfertigen Installation der gelieferten Betriebsmittel umfaßt.

Natürliche Realdaten sind deshalb hauptsächlich bei solchen technischen Gestaltungsproblemen zu berücksichtigen, die sich aus der Erfüllung des Leistungsartenzieles der Unternehmung ergeben. Der Umfang des durch Realdaten umgrenzten technischen Möglichkeiten-Bereiches wird wesentlich vom Ausmaß der unter Berücksichtigung des Erfolgszieles als wirtschaftlich vertretbar erachteten Forschungs- und Entwicklungsarbeit bestimmt. Insbesondere in diesem Funktionsbereich der Unternehmung erfolgt eine Auseinandersetzung mit den natürlichen Gegebenheiten, deren Anerkennung als Realdaten zu einer Limitierung denkbarer Gestaltungsformen des Leistungsartenzieles der Unternehmung führt.

7. Es läßt sich feststellen, daß Umfang und Bedeutung natürlicher Realdaten die Struktur und den Ablauf des realtechnischen Leistungsprozesses der Unternehmung prägen. Hieraus ergeben sich Rückschlüsse auf das quantitative Verhältnis technischer und ökonomischer Wahlprobleme. Ein überwiegender Einfluß natürlicher Bedingungen kann zu einer

stärkeren Betonung der t e c h n i s c h e n Wahlprobleme im Rahmen der in der Unternehmung insgesamt auftretenden Entscheidungssituationen führen. Das zeigt sich z.B. bei Unternehmungen der Urproduktion (Bergbau, Fischerei, Landwirtschaft), aber auch bei Unternehmungen der verarbeitenden Industrie, in der Organisationseinheiten wie Grundlagenforschung, Konstruktion und Entwicklung ein relativ starkes Gewicht haben. Im Gegensatz hierzu dominieren z.B. bei Handelsunternehmungen die Realgegebenheiten des Marktes und damit des Kulturbereiches als Einflußgrößen ökonomischer Wahlsituationen.

Das durch natürliche Realdaten umgrenzte Möglichkeiten-Feld des einzelnen Entscheidungssubjekts ist im Zeitablauf nicht starr, sondern infolge neu gewonnener Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung grundsätzlich veränderlich. Darüber hinaus führen individuelle Ziele der Entscheidungssubjekte auch bei Existenz gleicher Realgegebenheiten vielfach zu unterschiedlichen oder diametralen Schlußfolgerungen im Rahmen der entscheidungsbegrenzenden Datenannahmen.

Bestimmte natürliche Gegebenheiten sind als entscheidungsbegrenzende Realdaten unaufhebbar. Ihre Außerachtlassung in Wahlsituationen würde die Realisation des Gewollten verhindern, weil sich nicht das menschliche Entscheidungsziel, sondern die Naturgegebenheit durchsetzt.

Eine zweite Gruppe von Naturgegebenheiten ist dadurch gekennzeichnet, daß ihre Auswirkungen im Rahmen der individuellen Zielvorstellung neutralisiert werden können. Das gilt vor allem für eine Neutralisierung natürlicher Bedingungen durch Ausnutzung gegenläufig wirksamer Naturgegebenheiten. Derartige Möglichkeiten sind aber in den meisten Fällen nicht ohne Rücksicht auf das Erfolgsziel der Unternehmung durchsetzbar. Insofern kann sich aus der angestrebten Aufwand-Ertrag-Relation eine übergeordnete Begrenzung der technisch möglichen Strukturierungsformen ergeben.

II. Die wesentlichen Teilbereiche der Kultursphäre als Quellen entscheidungsrelevanter Datenannahmen und ihre Berücksichtigung

a) Die Unternehmung als Bestandteil des Kulturbereiches

Unternehmungen sind einmal selbst Bestandteil des Kulturbereiches, weil sie der Erfüllung menschlicher Zwecksetzungen dienen. Die Entscheidungen in der Unternehmung werden von Menschen gefällt, die zum anderen in vielfältiger Weise mit der unternehmungsexternen Kultursphäre in Verbindung stehen, aus der Wertvorstellungen und Verhaltensnormen auf die unternehmungsinterne Sphäre übertragen werden. Weil die Unternehmung außerökonomischen Zwecksetzungen dient, finden, wie bereits dargelegt, die ökonomischen Ziele und die Wege der Zielerreichung ihre letzte Begründung in außerökonomischen Motiven der Subjekte, die einen wirksamen Einfluß auf die Gestaltung der Unternehmung ausüben[1]. Viele Entscheidungen in der Unternehmung erklären sich deshalb erst unter Berücksichtigung der obwaltenden Kultursphäre, aus der die Wertmaßstäbe sowie die allgemeinen Zielvorstellungen des wirtschaftenden Menschen erwachsen.

Besonders die geistigen Grundlagen des Wirtschaftssystems, die in einem mehr oder minder großen Umfang ihren Niederschlag in kodifizierten Ordnungen finden können, und die prägenden Merkmale der sozialen Lebensordnung wirken sich auf die Unternehmung als Teil des Kulturbereiches aus[2].

---

1) Schmidt weist in diesem Zusammenhang unter Betonung des Instrumentalcharakters der Unternehmung auf die in der Realität beobachtbare Erscheinung hin, daß sich nichtwirtschaftliche Ziele in wirtschaftliche Zielsetzungen niederschlagen. Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Bemerkungen zu den Grundfragen ..., a.a.O., S.41 f.

2) Beispiele solcher Einflüsse lassen sich insbesondere aus wirtschafts- und sozialgeschichtlicher Sicht anführen. Dabei wird vielfach erkennbar, daß die in der außerökonomischen Sphäre des Menschen vorherrschenden Wertmaßstäbe, Ziele und Verhaltensvorstellungen eine analoge Ausprägung im ökonomischen Wirkungsbereich aufweisen. So versucht das charismatisch orientierte Familienoberhaupt sein in dieser Sozialsphäre gültiges Wertsystem auf die unternehmerische Verhaltensweise zu übertragen;

...

Die Zielsetzung und Zielerreichung der Unternehmung steht deshalb in einem engen Beziehungsverhältnis zu der sie umgebenden Kultursphäre.

Auf die Entscheidungen über und in Unternehmungen wirken Einflußgrößen aus verschiedenen T e i l b e r e i c h e n der Kultursphäre ein. Dies sind die Wirtschaftsordnung, die Rechts- und Sozialordnung, die Märkte der Unternehmung und die durch frühere Entscheidungen bewirkten unternehmungsinternen Gegebenheiten. Aus den genannten Bereichen entspringen die arteigenen Realgegebenheiten, welche sich prägend auf den sachlichen Gehalt der Wahlsituation auswirken. Trotz spezifischer Eigenschaften dieser Datenquellen läßt sich eine scharfe Abgrenzung der Gegebenheiten nicht immer vornehmen, weil sich die einzelnen Bereiche, wie z.B. die Rechts- und Wirtschaftsordnung, zum Teil überlagern.

b) Die Wirtschaftsordnung

1. Der Begriff Wirtschaftsordnung

Die Wirtschaftsordnung als Teil des Kulturbereiches bildet eine wichtige Quelle entscheidungsbegrenzender Datenannahmen für zielsetzende und zielerreichende Unternehmungsentscheidungen. Zum Teil kommt die Wirtschaftsordnung in Rechtsnormen zum Ausdruck, wie z.B. in verfassungs-, wettbewerbs-, gesellschafts- und steuerrechtlichen Vorschriften, andererseits stellt sich die Wirtschaftsordnung durch tatsächliche, nicht kodifizierte Verhältnisse, Grundanschauungen und Verhaltensweisen der Subjekte im ökonomischen Bereich dar.

Der Staat setzt insbesondere durch die kodifizierten Bestandteile der Wirtschaftsordnung einen Rahmen für die Gestaltung und den Ablauf der wirtschaftlichen Prozesse und

---

.. militärisch geprägte Gesellschaftssysteme finden in der Unternehmungsorganisation ihren Niederschlag als streng hierarchisch gegliederte Befehlsstrukturen; religiöse Überzeugungen können zur Durchsetzung von Unternehmungszielen führen, die mit asketischen Grundhaltungen in Einklang stehen usw.

versucht dadurch, einen Einfluß auf die Träger von Unternehmungsentscheidungen im Sinne seiner eigenen Zielsetzungen zu nehmen. Die Gesamtheit derartiger Einflußbemühungen, aber auch die tatsächliche Beschaffenheit der ökonomischen Beziehungen zwischen den Subjekten, die den Zulässigkeitsbereich zielsetzender und zielerreichender Unternehmungsentscheidungen reglementieren, kennzeichnet den entscheidungsrelevanten Inhalt einer konkreten Wirtschaftsordnung[1)2)]. Die Durchsetzung der ordnungspolitischen Zielsetzungen des Staates erfolgt durch wirtschaftspolitische Maßnahmen. In diesem Zusammenhang weist Eucken darauf hin, daß die Wirtschaftspolitik dadurch wirke, daß sie Daten verändere; dies geschehe z.B. durch Erlaß von Zulassungssperren, Kartellverboten, staatlichen Preisfestsetzungen und Einfuhrverboten[3)]. Solche wirtschaftspolitischen Maßnahmen werden jedoch nur dann zu Daten einzelwirtschaftlicher Entscheidungen, wenn sie Unternehmungsentscheidungen tatsächlich einengen. Die einzelne Unternehmung muß also von der wirtschaftspolitischen Maßnahme entsprechend betroffen werden.

Die der Legitimierung wirtschaftspolitischer Maßnahmen zugrunde liegenden Rechtsnormen bestehen vielfach in Form allgemeiner Rahmenvorschriften, die erst in der situationsbedingten Anwendung ihren konkreten, entscheidungsbegrenzenden Inhalt für die einzelne Unternehmung deutlich werden lassen. Das geltende Recht gibt in vielen Fällen wenig Auf-

---

1) Die Wirtschaftsordnung kann im Hinblick auf ihre konkreten und tatsächlichen Bestandteile untersucht, aber auch aus der Sicht idealtypischer Ordnungsvorstellungen betrachtet werden. Soweit die zuletzt genannte Betrachtungsweise dominiert, wird vielfach auch der Begriff "Wirtschaftssystem" verwendet. Eine übereinstimmende Auffassung über die Abgrenzung der Begriffsinhalte ist jedoch nicht erkennbar; die beiden Begriffe Wirtschaftsordnung und Wirtschaftssystem werden im folgenden synonym verwendet.

2) Vgl. zur Bestimmung des Begriffes Wirtschaftsordnung insbesondere Ritschl, Hans: Stichwort "Wirtschaftsordnung", in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 12.Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1965, S.189 ff. und die dort genannten Quellenangaben.

3) Vgl. Eucken, Walter: Die Grundlagen ..., a.a.O., S.158.

schluß über die Struktur der tatsächlichen, ökonomischen Machtverhältnisse innerhalb der Gesamtwirtschaft. Bei gegebener Rechtsordnung ist z.B. ein sehr unterschiedlicher Grad der Unternehmungskonzentration denkbar. Die in der Realität existierenden Wirtschaftsordnungen werden entscheidend geprägt durch organisatorische, kapitalmäßige und personelle Verflechtungen, sowie durch unterschiedliche Unternehmungsgrößen, Marktstellung, Kapitalausstattung, Verfügungsmacht über betriebliche Einsatzgüter usw. Zwar resultieren derartige Unterschiedlichkeiten zu einem Teil aus autonomen Unternehmungsentscheidungen, doch ist die Differenzierung ökonomischer Machtpositionen und die aus ihnen erwachsenden, unterschiedlich weiten Aktionsspielräume bei Unternehmungsentscheidungen auch durch die prinzipielle Ausrichtung des wirtschaftlichen Ordnungssystems bedingt, aber, wie noch nachzuweisen ist, nicht eindeutig bestimmt. Im folgenden ist deshalb zunächst darzulegen, ob unter Berücksichtigung der idealtypischen Ordnungsformen unterschiedliche Aussagen über Umfang und Gehalt des Möglichkeiten-Bereiches bei Unternehmungsentscheidungen formuliert werden können. Wäre dies der Fall, so könnte eine Annäherung realer Wirtschaftsordnungen an eine der beiden idealtypischen Ordnungsformen eine wichtige Bedeutung für die grundsätzliche Beurteilung des Möglichkeiten-Feldes bei Unternehmungsentscheidungen haben.

2. Die Beurteilung des Aktionsspielraumes bei Unternehmungsentscheidungen unter Berücksichtigung idealtypischer Wirtschaftsordnungsformen

Die Frage nach dem Aktionsspielraum der Wirtschaftssubjekte, die Unternehmungsentscheidungen vollziehen, kann - aus theoretischer Sicht - unter Berücksichtigung der von Eucken[1)] dargelegten Analyse verschiedener Wirtschaftssysteme und Marktformen gestellt werden. Unter dem Gesichtspunkt der Entscheidungsfreiheit der Unternehmungsträger würden jedoch - wenn überhaupt - nur die idealtypischen Formen

1) Vgl. Eucken, Walter: Die Grundlagen ..., a.a.O., S.110.

wirtschaftlicher Ordnungssysteme einen Ansatzpunkt für die Formulierung genereller Aussagen bieten, nicht aber die in der Realität herrschenden Mischformen, in denen verkehrswirtschaftliche und zentralverwaltungswirtschaftliche Ordnungselemente nebeneinander bestehen. Aber auch ein solcher Versuch, grundsätzliche Aussagen über den Umfang des Aktionsspielraumes der Entscheidungsträger der Unternehmung zu gewinnen, erweist sich, wie noch darzulegen ist, insoweit als problematisch, weil die Anerkennung genereller Aussagen zum Freiheitsbereich des Entscheidungssubjekts im wesentlichen davon abhängt, ob die den Aussagen zugrundeliegenden Prämissen akzeptiert werden.

Die verkehrswirtschaftliche und die zentralgeleitete Wirtschaft leiten ihre Besonderheiten aus unterschiedlichen Datenquellen her. In der total zentralgeleiteten Wirtschaft erfolgt die Datensetzung ausschließlich durch eine zentrale Institution, und die wirtschaftlichen Handlungen vollziehen sich nach Maßgabe und Befehl der Zentralstelle[1]. Dagegen wird in der verkehrswirtschaftlichen Ordnung der Aktionsspielraum grundsätzlich durch die Daten des Marktes begrenzt[2].

Der theoretische Grenzfall der total zentralgeleiteten Wirtschaft im Sinne Euckens impliziert die uneingeschränkte Entscheidungsgewalt der zentralen Institution und damit die Ausschaltung der Handlungsfreiheit aller übrigen, am Wirtschaftsprozeß beteiligten Subjekte[3]. In der total zentralgeleiteten Wirtschaft ist damit die größtmögliche Zusammen-

---

1) Vgl. Eucken, Walter: Die Grundlagen ..., a.a.O., S.79, 128 und 155.

2) Grochla, der sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht mit dem Problem der Wirtschaftsordnung auseinandersetzt, unterscheidet in diesem Zusammenhang das Prinzip der internen Betriebsplanung in der Verkehrswirtschaft und das Prinzip der externen Betriebsplanung in der Zentralverwaltungswirtschaft. Vgl. Grochla, Erwin: Betrieb und Wirtschaftsordnung, a.a.O., S.26 ff.

3) Vgl. Eucken, Walter: Die Grundlagen ..., a.a.O., S.155.

ballung wirtschaftlicher Macht festzustellen, die sich auf die Zentralstelle vereinigt[1]. In dieser Ordnungsform begründen die von der Zentralstelle auf Grund ihrer Machtposition gesetzten Realdaten einen umfassenden Handlungszwang für alle Wirtschaftssubjekte, die nicht der Zentralstelle angehören. Dies bedeutet, daß i n den Unternehmungen keine Entscheidungen vollzogen werden, vielmehr entscheidet die Zentralstelle ü b e r Unternehmungen. Der Selbständigkeitsgrad der Unternehmungen ist damit völlig aufgehoben.

Einen zweiten Grenzfall stellt nach Auffassung Euckens die vollständige Konkurrenz im Rahmen der verkehrswirtschaftlichen Ordnung dar. Im Gegensatz zur total zentralgeleiteten Wirtschaft können hier a l l e Unternehmungen entscheiden[2]. Eucken gelangt zu der Auffassung, daß die Teilnehmer der vollständigen Konkurrenz nicht in dem Maße entmachtet sind, wie die Mitglieder einer total zentralgeleiteten Wirtschaft, soweit diese nicht der Zentralstelle angehören[3].

Diese generelle Aussage Euckens über unterschiedlich weite Freiheitsspielräume bei den genannten Extremfällen läßt sich jedoch unter Hinweis auf die dem Modell der vollständigen Konkurrenz zugrunde liegenden Prämissen kritisieren. Die Beantwortung der Frage, ob die Handlungsfreiheit der Wirtschaftssubjekte im Rahmen der vollständigen Konkurrenz nicht doch aufgehoben ist, richtet sich aber danach, wie die Modellprämissen interpretiert werden. Das gilt insbesondere für die Prämisse der Markttransparenz. Jöhr versteht unter Markttransparenz die Fähigkeit des Wirtschaftssubjekts, "die für sein Verhalten relevanten Angebots- und Nachfragebedingungen zu durchleuchten"[4] und betont, daß sich diese Voraussetzung des Modells der vollständigen Kon-

1) Vgl. Eucken, Walter: Die Grundlagen ..., a.a.O., S.198.

2) Vgl. ebenda, S.155.

3) Vgl. ebenda, S.202.

4) Jöhr, Walter Adolf: Das Modell der vollkommenen Konkurrenz, in: Konkurrenz und Planwirtschaft, Bern 1946, S.49.

kurrenz deutlich von der Prämisse vollkommener Voraussicht unterscheide, deren Berücksichtigung zur Ausschaltung der Wahlfreiheit der Wirtschaftssubjekte führen würde[1]. Aber auch dann, wenn lediglich die von Jöhr[2] genannten Voraussetzungen des Modells der vollkommenen Konkurrenz im Hinblick auf die Eigenschaften des Wirtschaftssubjektes, wie z.B. Markttransparenz, rationale Zweckverwirklichung, richtige Dispositionsfähigkeit usw. betrachtet werden, ist es zweifelhaft, ob die damit verbundenen Implikationen mit der Behauptung Euckens vereinbar sind, daß die Wirtschaftssubjekte bei Annahme des Modells der vollkommenen Konkurrenz weniger entmachtet sind als in einer zentralgeleiteten Wirtschaft[3)4)].

Unter Berücksichtigung aller dem Modell der vollständigen Konkurrenz zugrunde liegenden Prämissen[5] verbleibt den Subjekten bei Verwirklichung der Gleichgewichtskonstella-

---

1) Vgl. Jöhr, Walter Adolf: Das Modell der vollkommenen Konkurrenz, a.a.O., S.49 f.

2) Vgl. ebenda, S.54 f.

3) Vgl. Eucken, Walter: Die Grundlagen ..., a.a.O., S.202.

4) So weisen z.B. Andreae und Glahe darauf hin, daß es im Modell der vollständigen Konkurrenz keine Möglichkeit zur Bildung wirtschaftlicher Machtpositionen geben könne, weil die einzelnen Anbieter und Nachfrager keinen spürbaren Einfluß auf das wirtschaftliche Geschehen ausüben; das Modell sei insoweit machtfrei. Vgl. Andreae, Clemens und Glahe, Werner: Das Gegengewichtsprinzip in der Wirtschaftsordnung, Bd.I: Wirtschaftliche Macht und Wettbewerb, Köln-Berlin-Bonn-München 1966, S.39 und S.126.

5) Hierbei ist von Bedeutung, daß die gegenwärtige Wirtschaftstheorie das Wettbewerbsmodell der vollkommenen Konkurrenz unter sehr spezifischen Prämissen ableitet (z.B. Existenz vollkommener Markttransparenz, homogener Güter, einer großen Anzahl von Marktteilnehmern, welche die Marktpreise als Daten akzeptieren, kostenloser Mobilität und Teilbarkeit der produktiven Faktoren), die von den Vertretern der klassischen Nationalökonomie nicht gefordert worden sind. Smith, Ricardo und Jevons verlangen für die Gültigkeit dieses Modells lediglich allgemein die Freiheit des Marktes, und erst Cournot zieht die Anzahl der Anbieter zur Beurteilung der Marktform heran. Vgl. Abbott, Lawrence: Qualität und Wettbewerb, München und Berlin 1958, S.112 f.

tion keine Entscheidungsfreiheit über alternative Preise und Mengen. Ist die ökonomische Umwelt in dieser Weise festgelegt, so hat der in ihr wirkende homo oeconomicus die Funktion eines in bestimmter Weise reagierenden Automaten[1]. Die Berücksichtigung der genannten Modellprämissen der vollkommenen Konkurrenz würde die in der Realität beobachtbaren Entscheidungsmöglichkeiten, wie z.B. im Beschaffungs-, Produktions- und Absatzbereich der Unternehmung aufheben, denn bedeutsame Wahlprobleme dieser Art kommen ja erst dann zustande, wenn das Entscheidungssubjekt nicht in der Lage ist, die relevanten Angebots- und Nachfragebedingungen vollständig zu erfassen und weil nichthomogene Güter zur Wahl stehen, Preise nicht im voraus festliegen, die Einsatzgüter bis zu einem gewissen Grade unteilbar sind usw.

Es kann deshalb behauptet werden, daß beide Ordnungsformen der Wirtschaft in ihrer idealtypischen Ausprägung durch ein Fehlen von Entscheidungsmöglichkeiten i n der Unternehmung gekennzeichnet sind. Da in der zentralgeleiteten Wirtschaft Zielsetzungen und zielerreichende Wege durch eine Zentralinstanz fixiert werden, sind in dieser Ordnungsform jedoch Entscheidungen ü b e r Unternehmungen möglich. Hier findet also eine V e r l a g e r u n g der Entscheidungskompetenzen auf außerhalb der Unternehmung stehende Subjekte statt. Dagegen wird im Modell der freien Verkehrswirtschaft, insbesondere durch Unterstellung der Modellprämissen vollkommene Information und Rationalität des Verhaltens, die Entscheidungsfreiheit aller Wirtschaftssubjekte grundsätzlich verneint, weil die relevanten wirtschaftlichen Handlungen bereits durch die Prämissen eindeutig festgelegt sind.

Bei näherer Betrachtung des Modells der zentralgeleiteten Wirtschaft kann die grundsätzliche Frage auftreten, ob die von der Zentralinstanz vollzogenen ökonomischen Wahlvorgänge als Unternehmungsentscheidungen zu bezeichnen sind. Die

---

1) Vgl. Heuss, Ernst: Allgemeine Marktttheorie, Tübingen, Zürich 1965, S.7 f.

Wahlakte werden zwar durch unternehmungsexterne Entscheidungsträger vorgenommen, doch bildet dieser Tatbestand kein Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen, prinzipiell markt- und konkurrenzwirtschaftlich ausgerichteten Ordnungsformen, die gleichfalls unternehmungsexterne Entscheidungsträger kennen. Dabei erweist sich die Unterscheidung in unternehmungsexterne und -interne Entscheidungsträger als problematisch. Wird die Trägerschaft nicht nur aus der Eigenkapitalhergabe, sondern wie bereits dargelegt, allgemein aus Entscheidungs- und Durchsetzungsmacht der Unternehmungsträger hergeleitet, dann wäre eine scharfe Trennung in unternehmungsexterne und -interne Entscheidungsträger praktisch bedeutungslos. Dies ist in diesem Zusammenhang auch kein großer Mangel, weil hier nach den Quellen entscheidungsbegrenzender Daten zu fragen ist, die sich aus der gesamtwirtschaftlichen Ordnungsform als solcher ergeben.

Aber auch die Tatsache, daß eine zentrale Entscheidungsinstanz nicht nur ökonomische Gesichtspunkte in die Wahlüberlegung einbezieht, sondern sich auch von politischen, wirtschaftsethischen oder sozialen Motiven leiten lassen kann, begründet keinen grundlegenden Unterschied zu anderen Trägern der Unternehmung, weil auch bei ihnen nichtökonomische Motive bei der Wahl der Erfolgs- und Leistungszielsetzung Bedeutung haben können.

Werden die beiden idealtypischen Wirtschaftsordnungsformen unter dem Gesichtspunkt der Entscheidungsfreiheit betrachtet, dann zeigt sich, daß im konkurrenzwirtschaftlichen Gleichgewichtsmodell eine Wahlfreiheit der Subjekte nicht existiert, weil die zielerreichenden Wege bei strenger Auslegung der genannten Modellprämissen als eindeutige und notwendige fixiert sind. Im Modell der zentralen Planwirtschaft ist dagegen die Entscheidungsfreiheit der Unternehmungsträger gewahrt, wenn der These[1)] zugestimmt wird, daß die Trägerschaft an einer Unternehmung durch wirksamen Einfluß auf die Unternehmungsentscheidungen begründet wird.

1) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Die Instrumentalfunktion der Unternehmung ..., a.a.O., S.235.

3. Die Unbestimmtheit des individuellen Entscheidungsspielraumes in realen Wirtschaftsordnungen

(1) Diese für die idealtypischen Modelle gemachte Aussage läßt jedoch, worauf schon hingewiesen wurde, keinerlei Rückschlüsse auf grundsätzlich unterschiedlich weite Entscheidungsspielräume in gemischten Wirtschaftsordnungen zu, auch dann nicht, wenn plan- oder marktwirtschaftliche Elemente im konkreten Fall überwiegen sollten. Die Entscheidungsfreiheit der Unternehmungsträger kann sowohl durch Marktgegebenheiten als auch durch zentrale Institutionen in unterschiedlichem Grade eingeschränkt werden. Es wäre durchaus denkbar, daß in der Realität eine liberal konzipierte Planwirtschaft größere Freiheitsspielräume für das einzelne Subjekt offenläßt als eine Marktwirtschaft, in der die Realdatenkonstellation, die allein durch Verhaltensweisen der Anbieter, Nachfrager oder konkurrierende Unternehmungen begründet wird, eng und unausweichlich ist.

(2) Ein unterschiedlich großer Wahlbereich bei der Setzung und Erreichung der Unternehmungsziele läßt sich aus den Ordnungssystemen auch deshalb nicht herleiten, weil bei der Zuordnung einer realen Wirtschaftsordnung im Hinblick auf die beiden Extreme lediglich die Quellen der Daten, also Markt oder Planungsinstanz, nicht aber unterschiedliche Intensitäten von Datenwirkungen[1)] auf den Möglichkeiten-Bereich berücksichtigt werden. Tatsächlich wird jedoch im allgemeinen der von der Zentralinstitution ausgehende Zwang als durchgreifender angenommen als ein aus Marktgegebenheiten resultierender. Dieser Auffassung liegt die Vorstellung zugrunde, daß eine Zentralinstanz gewöhnlich in der Lage ist, sich zur Durchsetzung eigener Ziele in größerem Umfang staatlicher Macht zu bedienen als eine im marktwirtschaftlichen Ordnungssystem existierende Unternehmung, die staatliche Machtinstrumente, wie z.B. bei Durchsetzung von Rechts-

---

1) Vgl. zur Bestimmung unterschiedlicher Datenintensitäten die Ausführungen auf S.171 ff. dieser Untersuchung.

ansprüchen, nur in einem allen Unternehmungen gleichermaßen[1] zur Verfügung stehenden Rahmen einsetzen kann.

Der Freiheitsbereich von Entscheidungsträgern der Einzelunternehmungen in gemischten Wirtschaftsordnungen richtet sich letztlich nach dem Umfang der Machtkompetenzen, die wirtschaftspolitische Zentralinstanzen auf sich vereinigen. Eine Bestimmung des effektiven Wahlbereiches ist deshalb nur im konkreten Einzelfall möglich.

(3) In der marktwirtschaftlich o r i e n t i e r t e n Wirtschaftsordnung gilt i m P r i n z i p die Freiheit der Wahl unternehmerischer Zielsetzungen. Fraglich ist aber, bis zu welchem Grade dieser Freiheitsbereich dazu in Anspruch genommen werden darf, diese Freiheit durch autonome Einengung des Zielbereiches zu begrenzen, indem bedeutsame Bindungen, z.B. Unternehmungszusammenschlüsse, eingegangen werden[2].

Die auf diese Weise bewirkte Selbstbeschneidung von Möglichkeiten im zielsetzenden und zielerreichenden Bereich der einzelnen Unternehmung führt zwar aus der Blickrichtung wirtschaftspolitischer Ordnungsvorstellungen zur Frage, ob möglichst vielen Unternehmungen die Entscheidungsfreiheit gegenüber Wettbewerbern und Marktkontrahenten durch wirksame Maßnahmen gegen wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen ga-

---

1) Die Durchsetzbarkeit von Ansprüchen dieser Art ist allerdings bis zu einem gewissen Ausmaß von der ökonomischen Stärkeposition der Einzelunternehmung abhängig, die es erlaubt oder verhindert, Aufwendungen für Prozeß- und Beratungskosten hinzunehmen.

2) Zum Selbständigkeitsgrad der Unternehmung nimmt Kosiol wie folgt Stellung: "Selbständigkeit der Unternehmung im wirtschaftlichen Sinne bedeutet daher nur (graduell differenzierte) Entscheidungsfreiheit im Rahmen eines durch die wirtschaftlichen Verflechtungen eingeengten Entscheidungsspielraumes. Die wirtschaftliche Abhängigkeit der Unternehmung schlägt sich in ihren Entscheidungsdaten nieder. Die wirtschaftliche Selbständigkeit kommt in einer freizügigen Entscheidungsmöglichkeit innerhalb des Datenkranzes zum Ausdruck." Kosiol, Erich: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S.18 f.

rantiert werden soll oder nicht. Aus der Sicht einer einzelnen Unternehmung werden Maßnahmen gegen Wettbewerbsbeschränkungen aber immer als entscheidungsbegrenzend angesehen, wenn die Unternehmungsträger die Aufgabe von Entscheidungsfreiheit als Mittel zur Verfolgung übergeordneter Ziele betrachten.

Für die Beurteilung der Entscheidungsbegrenzung kommt es also darauf an, welche Stufe der durch das Subjekt festgelegten Möglichkeiten-Hierarchie von einengenden staatlichen oder anderen Zwängen betroffen wird. Auf der obersten Stufe stehen die Alternativen, welche der Erreichung "letzter" Zielsetzungen des Subjekts dienen. Dieser hierarchische Stufenaufbau der Möglichkeiten bringt das vom einzelnen Subjekt angenommene Über-Unterordnungsverhältnis der Möglichkeiten zum Ausdruck und ist das Ergebnis der subjektiven Wertschätzung gegenüber verschiedenen Entscheidungsalternativen[1]. Eine qualitative Beurteilung staatlicher Aktivität im Hinblick auf Entscheidungsbegrenzungen der Unternehmungen hat deshalb die Wertigkeit der jeweils ausgeschlossenen Wahlmöglichkeiten zu berücksichtigen. Ein relativ weitreichender Datenzwang ist anzunehmen, wenn durch wirtschaftspolitische Maßnahmen des Staates die oberste Zielsetzung der Unternehmung direkt oder indirekt betroffen wird. Der Staat kann z.B. die Wahl der Erfolgszielsetzung dadurch einengen, indem die Bestimmungsgrößen des Erfolges, also Aufwand und Ertrag, limitiert werden. Eine Limitierung auf der E r t r a g s seite liegt im Falle staatlich geregelter Festpreise für Absatzgüter und -leistungen vor. Durch staatliche Auflagen können bestimmte Aufwand-Ertragsrelationen für unzulässig erklärt werden, auch auf Höhe und Zusammensetzung der Aufwand- und Ertragspositionen kann Einfluß genommen werden, indem bestimmte Leistungsziele nach A r t und U m f a n g vorgegeben sind. Eine direkte Limitierung des Leistungszieles ist z.B. durch Produktions- oder Ver-

1) Vgl. hierzu die nähere Auseinandersetzung mit der individuellen Möglichkeiten- und Zielstruktur auf S.174 ff. dieser Untersuchung.

triebsverbote zu erreichen[1)2)]. Soweit die einzelne Unternehmung nicht in der Lage ist, sich derartigen Auflagen zu entziehen[3)], engen diese staatlichen Maßnahmen als Realdaten den Möglichkeiten-Bereich der Zielsetzung und Zielerreichung ein.

(4) Die Vielfältigkeit staatlicher Einflußmöglichkeiten und ihre quantitativ sowie qualitativ unterschiedlichen Auswirkungen auf den Aktionsspielraum der Unternehmungen erschwert die allgemeine Kennzeichnung einer realen Wirtschaftsordnung und ihre Einordnung in tendenziell plan- oder marktwirtschaftliche Ordnungssysteme. Zusätzliche Schwierigkeiten entstehen dadurch, daß wirtschaftspolitische Begrenzungen des Aktionsspielraumes der Unternehmung situationsbedingt oder grundsätzlich, also auf Dauer, gelten können. Dadurch wird auch eine eindeutige Abgrenzung der Wirtschaftsordnungs- von der Wirtschaftsablaufpolitik erschwert.

Aus der Betrachtung idealtypischer und realer Wirtschaftsordnungen als Quellen entscheidungsbegrenzender Daten ergeben sich folgende Feststellungen: Die idealtypische Form der zentralgeleiteten Wirtschaft vereinigt sämtliche Entscheidungsmacht auf die Zentralinstanz; als Träger der Unternehmungen hätte sie den denkbar größten Möglichkeiten-Bereich, um Entscheidungen über und in Unternehmungen zu fällen. Dagegen ist im idealtypischen Modell der freien Ver-

---

1) Diese können auf Dauer bestehen, wenn Produktion oder Vertrieb einer Leistungsart aus politischen, sozialen, religiösen oder anderen Gründen unerwünscht sind. Andererseits werden Produktions- oder Vertriebsverbote auch situationsbedingt in wirtschaftlichen oder politischen Krisensituationen erlassen.

2) Vgl. zu diesen und anderen Formen der Leistungs- und Erfolgszielllimitierung Schmidt, Ralf-Bodo: Bemerkungen zu den Grundfragen ..., a.a.O., S.44 f.

3) Beispiele für ein Ausweichen wären Verbotsumgehungen unter bewußter Hinnahme möglicher Sanktionen, Verlagerung des Produktionsstandortes in das Ausland, Durchsetzung individueller, befristeter bzw. dauerhafter Ausnahmeregelungen über Interessenvertretungen usw.

kehrswirtschaft - soweit die Gleichgewichtsprämissen der vollständigen Konkurrenz berücksichtigt und in strenger Form ausgelegt werden - der Wahlbereich für Unternehmungsentscheidungen aufgehoben. Die Frage, ob Realdaten des Marktes oder Realdaten einer Zentralinstanz in gemischten Wirtschaftsordnungen den individuellen Wahlbereich der Entscheidungssubjekte der Unternehmung stärker einengen, bleibt - wie dargelegt - ein offenes Problem, weil nicht nur planwirtschaftlich orientierte, sondern auch prinzipiell marktwirtschaftlich ausgerichtete wirtschaftliche Ordnungsformen weitreichende Bindungen zulassen, die autonome Entscheidungsbefugnisse der Subjekte verhindern. Andererseits kann eine zentralwirtschaftliche Rahmenplanung mehr oder weniger weite Entscheidungsspielräume für die Subjekte in den Unternehmungen offenlassen.

Trotzdem hat die Unterscheidung in verschiedene Ordnungssysteme eine Berechtigung, denn ein Überwiegen plan- oder marktwirtschaftlicher Realdaten gibt im allgemeinen Aufschluß über die A r t und R i c h t u n g der auf Veränderung entscheidungsbegrenzender Gegebenheiten bezogenen Maßnahmen der Unternehmungsträger. Im ersten Fall dürften politische Aktionsmöglichkeiten dominieren, mit denen über wirtschaftliche Interessengruppen, Wählerbeeinflussung oder Teilnahme an zentralen Planungsgremien die Wahrung individueller Zielvorstellungen angestrebt wird. Im zweiten Fall dagegen dürften sich die unternehmungspolitischen Maßnahmen vor allem auf den Einsatz ökonomischer Machtmittel konzentrieren, indem z.B. kollektive Aktionen mit interessengleichen Marktpartnern in den ökonomischen Funktionsbereichen angestrebt werden, um zielgefährdenden Marktzwängen zu begegnen. Die geltende Wirtschaftsordnung legt somit grundsätzlich die Quelle von Entscheidungsbegrenzungen in Unternehmungen fest: Dominiert zentraler Zwang, so bleibt für eine freie Gestaltbarkeit der Marktbeziehungen zwischen den Unternehmungen ein geringer Spielraum, der sich mit abnehmender Intensität staatlicher Einflußnahme tendenziell erweitert. Unter dem Gesichtspunkt der Freiheit und Gebunden-

heit des Entscheidungssubjekts in der Unternehmung liegt jedoch auch bei einem Minimum zentralen Zwanges zunächst nur eine potentielle Autonomie vor, weil die Möglichkeit besteht, daß an die Stelle des staatlichen Zwanges vielfältige Bindungen privatwirtschaftlicher Art treten, die den individuellen Aktionsspielraum im gleichen Umfang begrenzen können[1].

c) Die Rechts- und Sozialordnung

1. Beurteilung des entscheidungsbegrenzenden Gehaltes rechtlicher und sozialer Normen

(1) Die Rechtsnormen können, soweit sie die Regelung wirtschaftlicher Tatbestände betreffen, als Teil der obwaltenden Wirtschaftsordnung angesehen werden. Die Gesamtheit der in einer Volkswirtschaft geltenden Normen läßt sich aus der Sicht der einzelnen Unternehmung in entscheidungsrelevante und entscheidungsneutrale Vorschriften aufgliedern. Die entscheidungsneutralen Rechtsnormen sind dadurch zu kennzeichnen, daß sie entweder für das Entscheidungssubjekt als Person oder für die zur Wahl stehenden Möglichkeiten aus sachlichen oder situationsbedingten Gründen keine Bedeutung aufweisen. Dagegen haben Rechtsnormen, die den Entscheidungssubjekten der Unternehmung ein bestimmtes Tun oder Unterlassen gebieten, den Charakter potentieller Daten, welche aber erst dann zur Begrenzung von Möglichkeiten führen, wenn das Entscheidungssubjekt die Rechtsnorm als verbindlich anerkennt und infolgedessen die Wahl von Möglichkeiten unterläßt, die der gesetzten Norm widersprechen würden.

(2) Soweit zwingende Rechtsnormen nicht als Daten anerkannt werden, können sich weitreichende Sanktionen zu Lasten

1) Da die Gegebenheiten des Marktes die Art und den Bedeutungsumfang von Unternehmungsentscheidungen in spezifischer Weise beeinflussen, erfolgt eine nähere Auseinandersetzung mit den Marktgegebenheiten in einem besonderen Abschnitt. Vgl. hierzu die Ausführungen auf S.125 ff. dieser Untersuchung.

der Unternehmung oder ihrer Träger ergeben, die sich ökonomisch in erhöhten Aufwandpositionen niederschlagen oder die angestrebte Erfolgs- und Leistungszielsetzung der Unternehmung gefährden.

Erzwingt der Gesetzgeber mit Hilfe der ihm zur Verfügung stehenden Machtmittel die n a c h t r ä g l i c h e Anerkennung einer Rechtsnorm, dann ergibt sich vielfach die Notwendigkeit, ursprüngliche Ziele oder zielerreichende Wege durch Datenanerkenntnis zu modifizieren oder aufzugeben.

Eine Reihe von Rechtsnormen erfüllt nicht die Bedingung eines potentiellen Dateninhaltes, weil sich aus einigen Normen keine konkrete Verhaltensweise der Subjekte ableiten läßt, die als Ausdruck einer Entscheidungsbeschränkung interpretierbar ist. Vielfach zeigt sich, daß das kodifizierte Recht der wirtschaftlichen Entwicklung zeitlich nachfolgt. Dadurch kann der Fall eintreten, daß der der Entscheidung folgende Durchsetzungsprozeß - vor allem, wenn dieser einen relativ langen Zeitraum in Anspruch nimmt - unterbrochen oder verändert werden muß. Die Normen können auf diese Weise neue Entscheidungssituationen begründen. In derartigen Fällen, aber auch dann, wenn zwingende Rechtsnormen bereits im Rahmen des Entscheidungsentschlusses umgangen werden, entsteht die grundsätzliche Frage, ob ein Rechtsnormenverstoß für die Unternehmung insgesamt gesehen Vor- oder Nachteile mit sich bringt.

(3) Weber bezeichnet die Chance, daß sich soziales Handeln auch tatsächlich nach Maßgabe einer legitimen Ordnung vollzieht, als "Geltung" der Ordnung, wobei der Begriff der Ordnung sowohl das kodifizierte Recht als auch die Konvention umschließt; nach dieser Unterscheidung sind Rechtsnormen insoweit Bestandteil einer Ordnung, als sie die Ausübung eines physischen Zwanges garantieren; die Geltung einer Konvention wird dadurch bewirkt, daß Abweichungen auf Mißbilligung stoßen[1].

1) Vgl. Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft, a.a.O., S.16 f.

Werden Rechtsnormen und nichtkodifizierte Konvention im Hinblick auf die Intensität der aus diesen beiden Quellen erwachsenden Entscheidungsbeschränkungen betrachtet, läßt sich prinzipiell nicht angeben, ob ein unterschiedlicher Realdatenzwang vorliegt, weil nicht alle Rechtsnormen entscheidungsrelevant sind, andererseits kann aber die Nichtbeachtung konventioneller Wertmaßstäbe, Verhaltensnormen und stillschweigender gesellschaftlicher Übereinkünfte weitreichende Folgen haben, die z.B. zum Ausschluß des Entscheidungssubjekts aus einer Bezugsgruppe führt, ohne daß ein Verstoß gegen kodifizierte Rechtsnormen vorliegt.

Der Unterschied zwischen Recht und Konvention liegt also im grundsätzlichen nicht in der Strenge des Datenzwanges, sondern darin, daß im zweiten Fall ein angebbarer, der gesellschaftlichen Umwelt entstammender Menschenkreis, im ersten dagegen ein eigens darauf eingestellter Stab von Menschen, also eine zur Normüberwachung geschaffene Institution, die Geltung der Ordnung herbeiführt, indem sie Verstöße ahndet[1].

Das einzelne Subjekt kann sich dem Zwang entscheidungsbegrenzender Konventionen durch Wechsel der Bezugsgruppe entziehen, indem eine neue soziale Umgebung gewählt wird, die die individuelle Zielsetzung toleriert oder fördert. Zu einem gewissen Teil erklären sich durch eine derartige Reaktionsweise die Wanderungsbewegungen der Entscheidungsträger zwischen den Unternehmungen. Da entscheidungsbegrenzende Rechtsnormen gewöhnlich in einem regional bestimmbaren Rechtsgebiet Geltung haben, besteht in vielen Fällen auch die Möglichkeit, den Produktionsstandort oder den Sitz der Unternehmung in einen anderen Hoheitsbereich zu verlagern.

(4) Nach Auffassung Sandigs begrenzt das durch das Staatswesen gesetzte Recht die Handlungsfreiheit der Wirtschaftler und damit auch den Aktionsspielraum der Unternehmung[2].

1) Vgl. Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft, a.a.O., S.16 f.

2) Vgl. Sandig, Curt: Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S.59.

Diese Aussage dürfte immer dann zutreffen, wenn angenommen werden kann, daß ein nichtkodifizierter Bereich sozialer Beziehungen einen grundsätzlich größeren Freiheitsbereich garantiert als ein durch Rechtsnormen geregelter. Eine solche Annahme mag in vielen Einzelfällen zutreffen, es ist aber auch denkbar, daß eine Rechtsnorm dem einzelnen Entscheidungssubjekt eine Erweiterung des Entscheidungsspielraumes zuerkennt. Abgesehen von Rechtsnorm-Änderungen, die einen vormals enger umgrenzten Freiheitsbereich nunmehr erweitern, kann eine Rechtsnorm auch an die Stelle eines vorher nichtnormierten, aber faktisch durch strenge Konvention geregelten Sozialzwanges treten und damit eine Erweiterung des individuellen Entscheidungsspielraumes bewirken. Unter Berücksichtigung des bisher Gesagten ist es deshalb unzulässig, die Gesamtheit der Rechtsnormen als entscheidungsbegrenzende Daten zu interpretieren.

Außerdem besteht - wie bereits angedeutet - bei ausreichender Stärke der Einzelunternehmung, einer Unternehmungsgruppe oder Interessenvertretung vielfach die Möglichkeit, auf die Legislative in der Weise einzuwirken, daß zieleinengende Rechtsnormen erst gar nicht kodifiziert werden. Die Einflußnahme auf den Gesetzgeber führt dann zur Verhinderung einer potentiellen Datensetzung.

Diese Tatbestände sind hier nicht einer Wertung zu unterziehen, entscheidend ist in diesem Zusammenhang vielmehr, d a ß auf diese Weise der Versuch unternommen werden kann, den Freiheitsbereich der Unternehmung zu sichern, damit eigene Zielvorstellungen erreicht werden können. Theoretisch gleichberechtigt neben anderen Mitteln der Zielerreichung steht nach Auffassung Morgensterns z.B. der Versuch der Unternehmer, die politische Lage durch Bestechung und Wahlgelder zu beeinflussen[1].

---

1) Vgl. Morgenstern, Oskar: Wirtschaftsprognose, a.a.O., S.116. Würde die politische Situation zum Datum erklärt werden, könnten bestimmte Verhaltensweisen und Entscheidungen der Unternehmung nicht hinreichend erklärt werden. Hierzu gehören z.B. auch Verhaltensweisen, die sich auf Interessenkollision oder Interessengleichheit solcher

...

(5) Rechtsnormen sind also nicht generell als Daten anzusehen, weil Daten stets eine Einengung des Entscheidungsspielraumes nach sich ziehen; Rechtsnormen können

a) auch situationsbedingt neutral im Hinblick auf Unternehmungsentscheidungen sein, d.h. den individuellen Entscheidungsmöglichkeiten in der Unternehmung indifferent gegenüberstehen,
b) sogar den individuellen Möglichkeiten-Bereich dadurch vergrößern, daß sie eine entscheidungsbegrenzende Einwirkungsmöglichkeit anderer Subjekte verhindern oder beseitigen,
c) trotz der vom Gesetzgeber erwarteten entscheidungsbegrenzenden Geltung vom Entscheidungssubjekt nicht als Daten anerkannt werden.

Das gleiche dürfte entsprechend auch für die der Sozialordnung entspringenden Verhaltenserwartungen gelten.

(6) Wenn Unternehmungsentscheidungen die durch Rechtsnormen geforderte Möglichkeiten-Begrenzung nicht respektieren, hält der Gesetzgeber eine abgestufte Skala von Sanktionen bereit, die der Schwere des Verstoßes gegen die geltende Rechtsordnung angemessen sein sollen. Die Auswirkungen derartiger Rechtsnormen zeigen sich zwar vielfach nicht erst in den aus ihnen folgenden physischen Zwangsmaßnahmen, sondern bereits in der Weise, daß sie als voraus-kalkulierte Größen in das bewußte und sinnhaft orientierte Verhalten der Subjekte aufgenommen werden; die Normen verkörpern damit einen Zweckzusammenhang in der Sinnsphäre des Menschen[1)]

Das Ausmaß staatlichen Zwanges im Falle einer Rechtsnormenverletzung ist für die Beurteilung der Entscheidungsfreiheit deshalb wichtig, weil bei nur wirtschaftlicher Betrachtung die Vorteile einer die Rechtsnormen verletzenden Unterneh-

---

.. Subjekte gründen, die sowohl hoheitliche als auch unternehmungspolitische Funktionen zu vertreten haben. Derartige Probleme können vor allem in öffentlichen Unternehmungen auftreten.

1) Vgl. Mackenroth, Gerhard: Sinn und Ausdruck in der sozialen Formenwelt, Meisenheim/Glan 1952, S.120.

mungsentscheidung die Nachteile der vom Gesetzgeber bereitgehaltenen Sanktionen überwiegen können. Sandig weist darauf hin, daß der Erfolg betriebs- und marktpolitischer Aktionen vielfach an der Grenze des durch die Rechtsnormen gezogenen Rahmens liege und die größten Erfolgschancen im Wettbewerb oft jenseits dieser Grenze zu finden sind; zwar müsse die Betriebswirtschaftspolitik letztlich verantwortet werden, doch höre sie nicht an der Grenze der Legalität auf[1].

(7) Viele Rechtsnormen dienen dem Zweck, die Erfolgschancen des einzelnen im Interesse anderer Subjekte, politischer oder wirtschaftsethischer Ziele, die vom Gesetzgeber postuliert werden, zu begrenzen oder auszuschließen. Ein normenkonformes Entscheiden der Unternehmungsträger ist dann wahrscheinlich, wenn den Normen kein die eigenen Zielvorstellungen einengender Bedeutungsinhalt zukommt, die durch die Norm bewirkte Einengung der individuellen Entscheidungsfreiheit freiwillig akzeptiert wird oder die Konsequenzen der Rechtsnormenverletzung in einem unangemessenen, negativen Verhältnis zu den erlangten individuellen Vorteilen stehen. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, werden die Entscheidungssubjekte Rechtsnormen nicht zu entscheidungsbegrenzenden Datenannahmen erheben.

Rechtsnormen können sich auf das Zustandekommen, den Abschluß oder die Realisation der Entscheidung auswirken. Die Phase des Zustandekommens besteht im wesentlichen, wie dargestellt, in der Möglichkeiten-Analyse, wobei sich das Entscheidungssubjekt mit den Vor- und Nachteilen der erkannten Möglichkeiten auseinandersetzt. Soweit Rechtsnormen, deren Verletzung zu schwerwiegenden Sanktionen für die Unternehmung oder/und das Entscheidungssubjekt führen können, als "selbstverständlich" akzeptiert werden, stellen sie Daten dar, die den Möglichkeiten-Bereich bereits vorab begrenzen, weil sie nicht mehr zum Gegenstand des Abwägens erhoben werden. Die Art und Weise der Berücksichtigung solcher Rechts-

1) Vgl. Sandig, Curt: Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S.49 f.

normen als Datenannahmen vollzieht sich gewöhnlich stillschweigend und habituell, soweit sich die Geltung der Norm mit ausreichender Stärke in das Bewußtsein des Entscheidungssubjekts eingeprägt hat.

Hegt das Entscheidungssubjekt jedoch Zweifel darüber, ob eine beabsichtigte Entscheidung eine Norm verletzt oder der Vorteil einer Rechtsnormenverletzung überwiegt, dann können sich intensive Wahlüberlegungen im Hinblick auf die Berücksichtigung oder Außerachtlassung der Norm ergeben. Einen wichtigen Grund für Umgehung oder Akzeptierung einengender Rechtsnormen kann die Stärke der Personen und Institutionen bilden, welche Normenverletzungen zu beweisen und zu ahnden haben.

Vielfach läßt sich, wie die Erfahrung zeigt, zum Zeitpunkt des Entscheidungsentschlusses nicht eindeutig feststellen, ob ein solcher Verstoß überhaupt vorliegt. Eine richterliche Entscheidung über Rechtmäßigkeit oder Unrechtmäßigkeit der Unternehmungsentscheidung wird dann im Regelfall zu einem Zeitpunkt gefällt, an dem die Durchsetzung der Entscheidung schon stattfindet oder bereits abgeschlossen ist.

(9) Die Entscheidung als subjekt-interner, geistiger Wahlakt ist im Hinblick auf eine mögliche Rechtsnormenverletzung an sich indifferent; nachteilige Folgen können sich deshalb erst mit der O f f e n l e g u n g oder der R e a l i s a t i o n des Gewollten ergeben. Erst ein nach außen bekanntgewordener Entscheidungsentschluß ist geeignet, Reaktionen der die Einhaltung der Normen überwachenden Institutionen auszulösen, durch die der Realisationsvollzug und damit die Zielverwirklichung gefährdet werden können. Diese Gefahr sich negativ auswirkender Sanktionen oder Reaktionen infolge der Offenlegung von Entscheidungsentschlüssen begründet ein Streben nach Geheimhaltung in der Unternehmung nicht nur gegenüber den die Einhaltung der Normen überwachenden Institutionen, sondern auch gegenüber konkurrierenden Unternehmungen.

Die Offenlegung eines Entscheidungsentschlusses wird strenggenommen nicht mehr dem Prozeß der Entscheidung als geistigem

Wahlakt zuzurechnen sein, weil der Entschluß auf ein für Dritte wahrnehmbares Informationsinstrument übertragen werden muß. Diese Übertragung setzt aber ein Handeln des Subjekts in irgendeiner Weise voraus. Andererseits kann die Offenlegung des Entscheidungsentschlusses auch nicht als Bestandteil des Realisationsvorganges interpretiert werden, weil bei der Offenlegung lediglich eine Absicht kundgetan wird. Vielfach dient eine bewußte Offenlegung lediglich dem Zweck, die Realisationschancen einer Entscheidung zu testen. Der Vorgang der Offenlegung hat deshalb eine Sonderstellung zwischen Entscheidungs- und Durchsetzungsvorgang und bildet eine Realerscheinung, die durch Dritte wahrnehmbar ist. Dies kann von der Entscheidung als geistigem Wahlakt nicht grundsätzlich behauptet werden, es sind lediglich Fälle denkbar, in denen Entscheidungsentschluß und Offenlegung zeitlich praktisch zusammenfallen. Bei längeren zeitlichen Zwischenräumen entsteht das Problem des optimalen Zeitpunktes der Offenlegung, das im engen Zusammenhang mit der Strategie des Entscheidungssubjekts zur bestmöglichen Zielrealisation zu sehen ist. Eine frühzeitige oder verzögerte Offenlegung des Gewollten kann deshalb auch ein Mittel bilden, die Realgegebenheiten im Sinne der eigenen Zielsetzungen zu beeinflussen.

Eine gesetzlich begründete Offenlegungspflicht bei einer Reihe von Entscheidungsentschlüssen dient nicht nur der Befriedigung berechtigter Informationsinteressen Dritter, sondern läßt auch vermuten, daß das Entscheidungssubjekt die begrenzenden Daten der Rechtsordnung einer intensiveren Prüfung unterzieht[1].

---

1) Einer gesetzlich begründeten Offenlegungspflicht unterliegt nur ein relativ geringer Teil der in der Unternehmung vollzogenen Entscheidungsentschlüsse. Die Pflicht zur Offenlegung knüpft der Gesetzgeber an verschiedene Tatbestandsmerkmale, wie z.B. an die Rechtsform der Unternehmung oder aber an bestimmte, meist bedeutsame Unternehmungsentscheidungen, bei denen ein schutzbedürftiges Interesse Dritter anerkannt werden soll, die möglicherweise von den Konsequenzen der Entscheidungen betroffen werden. Der Offenlegung unterliegen, soweit die gesetzlichen Vorschriften im einzelnen zutreffen, insbesondere Gründungs-, Umwandlungs- und Liquidationsentschlüsse,

...

Die Existenz nicht offengelegter Entscheidungsentschlüsse erschwert für Außenstehende in beträchtlichem Maße die Durchdringung der Entscheidungsprobleme, insbesondere die umfassende Beurteilung der subjektiv angenommenen Daten der Entscheidung. Vielfach besteht deshalb lediglich die Möglichkeit, aus beobachtbaren Handlungen der Subjekte ungewisse Vermutungen über die zugrunde liegenden Entscheidungsvorgänge abzuleiten.

2. Der Einfluß bestimmter Rechtsnormen auf zielsetzende und zielerreichende Unternehmungsentscheidungen

(1) Diesen allgemeinen Erwägungen über die g r u n d s ä t z l i c h e Bedeutung von Rechtsnormen für Unternehmungsentscheidungen kann das Beziehungsverhältnis zwischen bestimmten Rechtsnormen und bestimmten Unternehmungsentscheidungen gegenübergestellt werden. Eine Gegenüberstellung unter diesem Gesichtspunkt ist in folgender Weise möglich:

Bestimmte Rechtsnormen betreffen vor allem die Wahl der Z i e l s e t z u n g der Unternehmung.

(a) Es handelt sich um Rechtsnormen, welche den Marktzugang der Unternehmung oder die Befugnisse ihrer Träger im Hinblick auf die Zielwahl einengen. Hierbei können s a c h l i c h e und p e r s ö n l i c h e Voraussetzungen unterschieden werden. Sachliche Voraussetzungen betreffen vor allem die Unternehmung als Rechtsgebilde und kommen in den allgemeinen Normen des Bürgerlichen Gesetzbuches, in handelsrechtlichen und gesellschaftsrechtlichen Vorschriften zum Ausdruck. Hierzu zählen z.B. rechtliche Gründungsvoraussetzungen, Bedingungen für die Wahl einer Rechtsform der Unternehmung, wie erforderliches Mindest-

.. aber auch Entschlüsse über Kapitalerhöhungen, Kapitalherabsetzungen, Veränderungen der Haftungsbasis usw. Auch die Veröffentlichung von Jahresabschlüssen kann als eine Offenlegung von Entscheidungsentschlüssen interpretiert werden, weil und soweit den ausgewiesenen Bilanzpositionen Bewertungsalternativen zugrundeliegen.

kapital, Vorschriften zur Regelung der Rechtsverhältnisse zwischen den Unternehmungsträgern und gegenüber Dritten, Einhaltung der Vorschriften über die Rechnungslegung usw. Diese Rechtsnormen betreffen insofern die Zielwahl, als deren Nichtberücksichtigung eine bestimmte Zielfixierung der Unternehmung von vornherein überflüssig machen könnte, weil das zur Verwirklichung von Erfolgs- und Leistungszielen erforderliche Rechtsgebilde Unternehmung nicht zustandekommt.

Persönliche Bedingungen werden durch Leistungs- und Befähigungsnachweise bei der Wahl bestimmter Leistungsartenziele gesetzt; hierzu zählen z.B. Approbation, Gesundheitsattest, polizeiliches Führungszeugnis, gesetzliche Unbedenklichkeitsnachweise usw.

(b) Es handelt sich um Rechtsnormen, welche die Einengung möglicher oder die Auferlegung bestimmter Erfolgs- und Leistungsziele bezwecken. Hierzu zählen insbesondere Produktionsge- und -verbote und Auferlegung bestimmter Aufwand-Ertragsrelationen, die durch staatliche Kalkulationsvorschriften erzwungen werden können.

Andere Rechtsnormen betreffen vor allem die Ziel e r r e i c h u n g der Unternehmung.

(a) Bestimmte Rechtsnormen begrenzen die Leistungszielerreichung. Hierzu zählen insbesondere Sicherheitsauflagen bei Verfolgung bestimmter artmäßiger Leistungsziele, wie z.B. Unfallschutzbestimmungen, bautechnische Normen, arbeits- und sozialrechtliche Schutzbestimmungen beim Einsatz menschlicher Arbeitskraft, Vorschriften des Lebensmittelrechts, Beschaffungs- und Absatzverbote für bestimmte Leistungsarten und -mengen, Konvertierungsverbote, Import- und Exportverbote, die länderweise oder nach Güterarten differenziert sein können.

(b) Eine andere Gattung von Rechtsnormen begrenzt vorwiegend die Erreichung des Erfolgszieles der Unternehmung. Hierzu zählen Rechtsnormen der Aufwand-, Ertrags- und Gewinnbesteuerung, insbesondere aber Normen, welche die steuerlich zulässige Höhe der Aufwandpositionen und ihre Verteilung auf

mehrere Wirtschaftsperioden begrenzen, die in den gesetzlichen Abschreibungsvorschriften ihren Niederschlag finden. Die Erfolgszielerreichung kann auch durch Rechtsnormen begrenzt werden, welche die Art und Höhe bestimmter Einnahmen und Ausgaben als Bestandteil der Aufwand-Ertrags-Relation betreffen, wie z.B. staatliche Mindest-, Fest- und Höchstpreisvorschriften. Schließlich fordern Rechtsnormen die Erfüllung des Liquiditätspostulats.

(2) Aus dieser Übersicht geht hervor, daß der Gesetzgeber zielbegrenzende Normen an sehr verschiedene Tatbestände knüpfen kann: an die Unternehmung als Rechtsgebilde, an persönliche Bedingungen der Unternehmungsträger, an betriebliche Funktionen der Beschaffung, der Produktion und des Absatzes, an bestimmte Rechnungsgrößen, die nach Maßgabe bestimmter Normen zu gestalten sind oder aus denen sich bestimmte Rechtsfolgen ableiten.

Die einzelnen Rechtsnormen sind im Hinblick auf die Verfolgung der obersten Zielsetzung der Unternehmung meist von unterschiedlicher Bedeutung. So kann die Nichtbeachtung einer Norm des Lebensmittelrechts lediglich zu bestimmten Auflagen für die künftige Gestaltung des Leistungsprozesses führen, dagegen hat die Vernachlässigung des Liquiditätspostulats bei Eintritt der vom Gesetzgeber geforderten Bedingungen die Aufgabe des Leistungs- und Erfolgszieles der Unternehmung zur Folge. Die Auswirkungen der Rechtsnormen unterscheiden sich also vor allem durch ihre mehr partiellen Folgen oder umfassenden Konsequenzen für das Leistungs- und Erfolgsziel der Unternehmung. Über die Erhebung einer Rechtsnorm zum Datum der Unternehmungsentscheidung befindet das Entscheidungssubjekt. Die Realität zeigt, daß Rechtsnormen in bestimmten Situationen und von bestimmten Subjekten unbeachtet bleiben können, wenn die Durchsetzungsmacht der individuellen Zielsetzungen gegenüber rechtlichem Normenzwang dominiert. Wegen der Kompliziertheit vieler Rechtsnormen gestaltet sich die Interpretation ihrer entscheidungsrelevanten Bedeutung oft zu einer Spezialfunktion, die vielfach auch auf andere Unternehmungen mit Beratungsfunktionen ausgeglie-

dert wird. Die Unternehmungsentscheidungen werden dadurch bis zu einem gewissen Grade gegen unerwünschte rechtliche Realisationshemmnisse abgesichert.

3. Entscheidungsbegrenzungen als Folge einer Anerkennung sozialer Normen

(1) Entscheidungsbegrenzungen können auch aus den nicht ausdrücklich kodifizierten Normen der S o z i a l o r d n u n g erwachsen. Im Bereich des wirtschaftlichen Handelns gilt dies vor allem für die herrschende Wirtschafts g e s i n n u n g , die sich in wirtschaftsethisch begründeten Verhaltensansprüchen der sozialen Umwelt ausdrückt[1].

Derartige soziale Rollenerwartungen können sich prägend auf die Setzung und Erreichung von Unternehmungszielen auswirken; andererseits kann aber aus den Rollenerwartungen sozialer Bezugsgruppen kein eindeutiges Verhalten in Entscheidungssituationen abgeleitet werden, weil grundsätzlich ambivalente Reaktionen auf Umwelteinflüsse denkbar sind[2]. Die Berücksichtigung wirtschaftsethischer Normen ist z.B. erkennbar, wenn ökonomische Machtpositionen einzelner Unternehmungen lediglich zu einer autonom begrenzten Ausnutzung der Marktchancen eingesetzt werden, ohne daß von den Begünstigten auf lange Sicht eine Gegenleistung erwartet wird[3].

(2) Allgemein kann die Transformation ethisch begründeter Normen in Daten der Entscheidung aus einer V e r a n t w o r t l i c h k e i t gegenüber den institutionellen Er-

---

1) Vgl. zum Einfluß des sozialen Bezugsrahmens auf die Zielentscheidungen der Unternehmung auch die Ausführungen bei Strasser, Helge: Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, a.a.O., S.61 ff.

2) Vgl. hierzu: Albert, Hans: Marktsoziologie und Entscheidungslogik, a.a.O., S.289.
Die gegebene Sozialstruktur bildet so gesehen keinen prästabilierenden Ursprung des Verhaltens, aus ihr ergeben sich aber mögliche Erklärungsgründe für den Entscheidungsentschluß des Subjekts.

3) Dieser Hinweis ist notwendig, weil sonst ethisch begründete Entscheidungsbegrenzungen sehr leicht in Bedingungen einer langfristigen eigenen Zielerreichung umgedeutet werden könnten.

scheinungen und Bezugsgruppen hergeleitet werden. Das von der Gesellschaft definierte und zeitlichen Veränderungen unterworfene institutionelle System prägt normative Grundsätze über notwendige, mögliche, zulässige und unzulässige Motive, die den Charakter einer Verpflichtung oder Sollqualität annehmen können[1].

Sofern jedoch in einer Gesellschaft eine Vielzahl heterogener Institutionen existiert, tritt eine Unsicherheit der Gesinnung auf[2], die eine Vorausfestlegung entscheidungsrelevanter Datenzwänge unmöglich macht; dadurch wird der hohe Grad der Berechenbarkeit von Verhaltensweisen, der aus der Institutionalisierung resultiert[3], wieder reduziert. Herrscht eine Vielzahl konkurrierender Sozialbedingungen, so erhöht sich die Chance für das Entscheidungssubjekt, eine Reihe dieser Bedingungen im Rahmen der eigenen Zielverfolgung zu ignorieren. Die Pluralität der Sozialbedingungen bildet eine Voraussetzung für multivalente, individuelle Zielsetzungen mit einer entsprechenden Vielfalt zielerreichenden Wege und gestaltet den individuellen Entscheidungsspielraum grundsätzlich variabler und weiter als eine tendenziell monistisch ausgerichtete Sozialordnung.

(3) Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Normen der Rechts- und Sozialordnung, die teils in einem sehr engen, teils aber auch in einem interferierenden Verhältnis zur Wirtschaftsordnung stehen, eine weitere Quelle begrenzender Daten bei Unternehmungsentscheidungen bilden. Aus der Sicht des Entscheidungssubjekts werden aber nur diejenigen Normen zu Datenannahmen erhoben, welche den jeweiligen Möglichkeiten-Bereich der Wahlsituation betreffen und deren Geltungsanspruch vom Entscheidungssubjekt akzeptiert wird. Die Anerkenntnis rechtlicher und sozialer Normen ist nicht nur vom individuellen Grad der "Normentreue" des ein-

---

1) Vgl. Gehlen, Arnold: Probleme einer soziologischen Handlungslehre, in: Soziologie und Leben, Hrsg. C.Brinkmann, Tübingen 1952, S.60.

2) Vgl. ebenda, S.60.

3) Vgl. ebenda, S.37.

zelnen Entscheidungssubjekts abhängig, sondern sie wird auch von der ökonomischen Stärke der Unternehmung sowie von den aus Normenverletzungen resultierenden Sanktionen gegenüber der Unternehmung und dem Subjekt beeinflußt. Eine Reihe von Rechtsnormen beziehen ihren Geltungsanspruch auf zielsetzende Unternehmungsentscheidungen; durch diese Normen sollen entweder der Marktzugang der Unternehmung oder die Befugnisse ihrer Träger hinsichtlich der Zielwahl eingeengt werden. Andere Rechtsnormen haben den Zweck, den Wahlbereich bei der Verfolgung von Erfolgs- und Leistungszielen der Unternehmung zu limitieren.

d) Die Märkte der Unternehmung

1. Die Marktbeziehungen der Unternehmung als Datenquelle

(1) Die ökonomische Umwelt der Unternehmung stellt sich im wesentlichen als die Gesamtheit der Marktgegebenheiten dar, aus denen eine weitere Ursprungsgruppe potentieller Datenannahmen erwächst. Der Markt als Summe aller Angebots- und Nachfragebeziehungen wird durch die Marktteilnehmer nach Maßgabe der von ihnen verfolgten Zielvorstellungen und Realisationsmöglichkeiten gestaltet. Der von den Marktteilnehmern in ihrer jeweiligen Stellung als Anbieter, Nachfrager oder Konkurrent ausgehende Einfluß auf die Entscheidungen der Unternehmung vollzieht sich über deren Absatz- und Beschaffungsseite.

Von den bisher genannten Datenquellen unterscheiden sich die Märkte der Unternehmung vor allem dadurch, daß aus ihnen die typisch ökonomischen Gegebenheiten erwachsen, die zwar ihrerseits außerökonomisch bedingt sein können, aber ausschließlich von Wirtschaftssubjekten in Verfolg ihrer ökonomischen Zielsetzungen zustandekommen. Der Markt bildet im Gegensatz zu den anderen Ursprungsbereichen eine niveaugleiche Datenquelle, denn die hier auftretenden Entscheidungsbeschränkungen resultieren aus Verhaltensweisen formal gleichgestellter, wenn auch kontrahierender oder konkurrierender Wirtschaftssubjekte. Das Verhältnis der Unternehmung zu anderen Wirtschaftseinheiten wird durch die Eigenarten der Marktbezie-

hungen geprägt, die als horizontale Verbindungsglieder verstanden werden können. Als bestimmendes Merkmal dieser ökonomischen Horizontalverbindung kann das Vorhandensein eines ökonomischen G e g e n s e i t i g k e i t s verhältnisses von L e i s t u n g und G e g e n l e i s t u n g angesehen werden.

Das Vorhandensein eines Entsprechungs- oder Gegenseitigkeitsverhältnisses unterscheidet den Markt von anderen, bisher genannten Quellen entscheidungsbegrenzender Gegebenheiten, denn der Staat und die Gesellschaft können aufwandwirksame Verhaltenserwartungen auferlegen, aus deren Berücksichtigung sich im allgemeinen kein Anspruch auf eine direkte oder indirekte Gegenleistung herleitet.

Der Austausch von Leistung und Gegenleistung auf dem Markt bildet hier die Grundlage der Datensetzung. Das Beziehungsverhältnis der Unternehmung zu den Beschaffungs- und Absatzmärkten gibt Aufschluß über die Grenzen des Aktionsspielraumes, die vor allem A r t und U m f a n g des Austauschverhältnisses von Leistung und Gegenleistung betreffen.

(2) In wirtschaftlichen Situationen, in denen die Nachfrager ihre Lieferanten frei wählen können, werden Datenzwänge aus dem Absatzmarkt der Unternehmung die dominierende Bedeutung haben. Der Absatzmarkt bildet die Quelle für aufwanddeckende Erlöse, die langfristig den Ablauf des betrieblichen Leistungsprozesses und damit die Zielerreichung der Unternehmung gewährleisten[1].

---

1) Ein gegebener Aufwand kann aber auch durch Erträge gedeckt werden, die nicht auf Grundlage eines ökonomischen Gegenseitigkeitsverhältnisses zustandekommen. Das kann für Subventionszahlungen des Staates im Interesse wirtschaftspolitischer Zielsetzungen angenommen werden, obwohl andererseits bei vielen Subventionsarten ein Gegenseitigkeitsverhältnis nicht auszuschließen ist, wenn sich z.B. die Unternehmung verpflichtet, bestimmte Auflagen zu erfüllen, die zu Erlöseinbußen führen. Die Annahme oder Ablehnung eines Gegenseitigkeitsverhältnisses wird maßgeblich von der Interpretation des Leistungsbegriffes geprägt. Wird dieser relativ weit gefaßt, so können z.B. auch ertragswirksame Zahlungen aus Gewinnabführungsverträgen als Leistungsvergütungen angesehen werden, die aus der Erfüllung vertraglicher Verpflichtungen fließen.

Der preispolitische Aktionsspielraum der Unternehmung auf dem Absatzmarkt beeinflußt deshalb maßgeblich die Ertragskomponente des Erfolgszieles und wirkt sich damit auf die Höhe des für zulässig erachteten Aufwandes aus.

Ein absoluter Datenzwang für Preise der Absatzgüter ist nur bei Unterstellung der Modellannahmen der vollständigen Konkurrenz ableitbar, hier handelt es sich aber um einen theoretischen Grenzfall von geringer praktischer Bedeutung[1]. Trotz vieler, den Entscheidungsspielraum begrenzender Markteinflüsse verbleibt der Unternehmung meist ein preispolitischer Möglichkeiten-Bereich, dessen Umfang hinsichtlich einzelner Leistungsarten, verschiedenartiger Leistungsmengen und im Zeitablauf veränderlich und deshalb nicht alternativlos vorgegeben ist. In vielen Fällen ist der Preis das Resultat von Verhandlungen zwischen Anbieter und Nachfrager, sowohl auf der Absatzseite als auch auf der Beschaffungsseite der Unternehmung. Aus den unternehmungsexternen Markteinflüssen kann deshalb gewöhnlich keine ausschließliche und eindeutige Steuerungsfunktion auf das individuell verbleibende preispolitische Möglichkeitenfeld abgeleitet werden[2].

---

1) Vgl. Lohmann, Martin: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S.95.

2) Diese Auffassung wird auch durch neuere volkswirtschaftliche Untersuchungsergebnisse bestätigt. So weist Krüsselberg unter Berufung auf anglo-amerikanische Forschungen darauf hin, daß heute kaum noch ernsthaft in Zweifel gezogen werde, daß die Unternehmung nicht allein extern durch Marktfaktoren gesteuert wird. Es komme aber darauf an, zu untersuchen, in welcher Weise die Umweltfaktoren, also das sogenannte externe System, auf die Zielstruktur und den Dispositionsbereich der Unternehmung einwirken. Bei Formulierung einer "general theory of the firm" wäre die vollständige Konkurrenz als Grenzfall zu interpretieren, in dem eine Dominanz der externen Marktfaktoren bei geringer Bedeutung interner Entscheidungsmöglichkeiten vorliege. Das heißt, daß sich in konkurrenzwirtschaftlichen Marktkonstellationen der Datenzwang äußerer Marktgegebenheiten auf die Unternehmung durchsetzt, der sich bei Annäherung an monopolistische Marktkonstellationen zunehmend lockern würde. Vgl. hierzu Krüsselberg, Hans-Günter: Organisationstheorie. Theorie der Unternehmung und Oligopol, Berlin 1965, S.38 ff., insbesondere S.38 und 45 und die dort angeführte Literatur.

Die der Unternehmung gegenüberstehenden Anbieter und Nachfrager können zwar entsprechend ihrer Marktstärke einen mehr oder minder starken Einfluß auf die Höhe der Preisforderung bzw. des Preisgebotes ausüben, doch nur in seltenen Fällen wird die Unternehmung sämtliche Preise nachgefragter und angebotener Güter und Leistungen als unbeeinflußbare Daten anzuerkennen haben.

(3) Andererseits treten Schwierigkeiten bei dem Versuch auf, bestimmte Marktgegebenheiten generell als von der Unternehmung beeinflußbare Größen anzusehen, weil jede denkbare Gegebenheit in der konkreten Entscheidungssituation eine feststehende, unveränderliche Einflußgröße darstellen kann. Wie sich schon bei der Untersuchung anderer Ursprungsbereiche potentieller Daten gezeigt hat, ist auch bei den Marktgegebenheiten keine Möglichkeit erkennbar, ohne Formulierung präziser Annahmen die aus ihnen resultierenden Zwänge nach Maßgabe einer unterschiedlichen Einflußstärke in Entscheidungssituationen zu ordnen.

Um der Gefahr einer Uferlosigkeit bei der Bestimmung entscheidungsrelevanter Gegebenheiten zu begegnen, wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur unter anderem vorgeschlagen, analog der gesamtwirtschaftlichen Datenanalyse einen Datenkranz für die Unternehmung durch Formulierung bestimmter Prämissengruppen zu bilden[1]. Bender nennt neben anderen Prämissen auch den Markt der Unternehmung, wobei die von außen kommenden Einflüsse des Waren-, Arbeits- und Kapitalmarktes unterschieden werden; in diesem Zusammenhang wird z.B. erwähnt, daß die Absatzchancen eines neuen Gutes ein Problem und keine vorgegebene Größe für den Verkaufsleiter darstellen[2].

Die Problematik einer generalisierenden Unterscheidung in autonom gestaltbare Größen und hinzunehmende Daten wird an dem zitierten Beispiel besonders deutlich, denn eine Absatz-

---

1) Vgl. Bender, Kurt: Die Führungsentscheidung im Betrieb, Stuttgart 1957, S.60 f.

2) Vgl. ebenda, S.63.

chance repräsentiert bereits begrifflich eine nicht eindeutig fixierbare Erscheinung, die in alternativen Mengengrößen zum Ausdruck kommen kann. Andererseits ist nichts darüber ausgesagt, ob die Chance, mehr oder weniger große Absatzmengen zu realisieren, allein auf die Aktivität der Unternehmung zurückgeführt werden kann, weil Chancen auch als Ergebnis ausschließlich externer Bestimmungsgründe aufgefaßt werden können.

Absatzmengen lassen sich als Gegenstand alternativer Wahlüberlegungen o d e r als Daten der Entscheidung denken. So kommt es z.B. vor, daß eine Absatzmengengröße eindeutig durch den Abnehmer bestimmt wird, wie bei Zuliefererbetrieben. Hier haben alternative Wahlüberlegungen bezüglich der Mengen vielfach keine oder eine untergeordnete Bedeutung. Dies gilt vor allem, wenn langfristige Lieferverträge mit Ausschließlichkeitsklauseln abgeschlossen worden sind. Bender weist zwar darauf hin, daß sich die genannten Prämissen nicht von Anfang an fixieren lassen; der Sinn einer derartigen Prämissenbildung bestehe vielmehr darin, "den an einer Vorbereitung einer Entscheidung Beteiligten klar aufzuzeigen, was als gegebene Voraussetzung (Datum im Sinn von Eucken) angenommen werden kann und was zu untersuchendes Problem ist"[1]. Durch eine derartige Prämissenbildung wird somit lediglich ein Entscheidungsrahmen für die Entscheidungsorganisation der Unternehmung vorgegeben, ohne daß damit die grundsätzliche Frage, ob eine Marktgegebenheit von Unternehmungsträgern, die den Entscheidungsrahmen bestimmen, als Datum anerkannt wird oder nicht, eine Beantwortung findet.

(4) Die Marktverbindungen der Unternehmung sind in der Regel durch einzelne Bedingungs- oder Beziehungsverhältnisse gekennzeichnet, die sachliche oder persönliche Abhängigkeiten verkörpern und dadurch den Aktionsspielraum der Unternehmung begrenzen. Hierbei zeigt sich oft der Sachverhalt, daß durch die Anerkennung einer entscheidungsbeschränkenden

---

1) Bender, Kurt: Die Führungsentscheidung ..., a.a.O., S.64.

Gegebenheit als Datum und der damit verbundenen Aufgabe von Möglichkeiten die V o r a u s s e t z u n g e n für die Durchsetzbarkeit übergeordneter Ziele der Unternehmungsträger geschaffen werden.

Als Mittel der Festlegung und des damit verbundenen Möglichkeiten-Ausschlusses dienen z.B. akzeptierte Wohlverhaltensklauseln, Bezugs- und Lieferverpflichtungen, Anerkennung limitierter Produktionsmengen und Preise, Beachtung von Vertragsstrafen, Garantieverpflichtungen, Konkurrenzverbote usw. Der Inhalt dieser entscheidungsbegrenzenden Verpflichtungen kann in Einzelverträgen, Kartellvereinbarungen oder Geschäftsbedingungen fixiert sein. Diese Formen der Datenanerkenntnis binden das Entscheidungssubjekt nicht nur bei Einzelentscheidungen, sondern begrenzen wegen der bereichsübergreifenden Wirkung der Datensetzung mehr oder weniger umfangreiche Entscheidungskomplexe während eines längeren Zeitraumes. So wirken Mitgliedschaftsverhältnisse in unternehmungsexternen Organisationsgebilden, wie z.B. Kartellen, Handelsketten, Genossenschaften usw. prägend auf die Wahl der zielsetzenden und zielerreichenden Unternehmungsentscheidungen, indem die Durchsetzung individueller, organisationsinkonformer Entscheidungsziele verhindert und ein gleichförmiges Verhalten der Mitglieder in bestimmten Wahlsituationen begünstigt wird.

Die Vielzahl möglicher Kombinationen von Zielen und zielerreichenden Bedingungen verhindert die generelle Unterscheidung der Marktgegebenheiten in Daten und autonom bestimmbare Aktionsmöglichkeiten. Eine allgemeine Systematisierung der Daten nach Maßgabe des aus ihnen resultierenden Zwanges erweist sich auch deshalb als problematisch, weil sich der Zwang der Marktgegebenheiten nicht ohne Berücksichtigung der individuellen Stärkeposition der Unternehmung bestimmen läßt, es sei denn, die realitätsferne Annahme wird unterstellt, daß die Unternehmungen eine gleichstarke Machtposition innehaben.

Grundsätzlich wird die Größe des Aktionsspielraumes gegenüber anderen Marktteilnehmern von der ökonomischen S t ä r k e der einzelnen Unternehmung bestimmt, aus der sich - wird von den bereits erörterten Bestimmungsgründen des individuellen Aktionsspielraumes durch die Entscheidungsorganisation[1] abgesehen - im wesentlichen die Durchsetzungsmacht des Entscheidungssubjekts auf den Märkten der Unternehmung ableitet. Dieser wichtige Bestimmungsgrund für die Anerkennung oder Nichtanerkennung von Marktgegebenheiten als Daten der Entscheidung erfordert eine Präzisierung.

2. Die ökonomische Stärke als Bestimmungsgrund der Datenanerkenntnis

(1) Stärke besteht in der Fähigkeit, auf Personen und Sachen einen Einfluß im Sinne eigener Zielsetzungen auszuüben. Ökonomische Stärke richtet sich in dem hier untersuchten Zusammenhang auf Marktteilnehmer, d.h. auf Lieferanten, Kunden, konkurrierende Anbieter und potentielle Nachfrager, aus deren Machtposition die potentiellen und effektiven Gegenkräfte der unternehmungsindividuellen Zielsetzung und Zielverwirklichung entspringen. Ihre Begrenzung findet die ökonomische Stärke der Unternehmung in der Existenz anderer, mit autonomer Entscheidungsmacht wirkender Marktteilnehmer. Die ökonomische Stärkeposition der Unternehmung ist deshalb r e l a t i v in bezug auf den Entscheidungsspielraum anderer Wirtschaftssubjekte, sie läßt sich in der Regel auch nicht aus einem einzigen Bestimmungsgrund herleiten. Die Stellung der Unternehmung auf den Märkten kann situationsbedingt mit dem Rückgang oder der Zunahme der Nachfragemengen variieren, eine Differenzierung der Stärkeposition ergibt sich vor allem auf verschiedenen Teilmärkten nach Maßgabe unterschiedlicher Angebots- und Nachfrageelastizitäten für die einzelnen Absatzleistungen und Einsatzgüterarten. Diese werden maßgeblich von den Entwicklungsphasen der Produktmärkte im Zeitablauf beeinflußt; es ist von Bedeutung,

1) Vgl. hierzu die Ausführungen auf S.73 ff. dieser Untersuchung.

ob sich der Markt eines Absatzgutes der Unternehmung in der Experimentier-, Expansions-, Ausreifungs- oder Stagnations- und Rückbildungsphase befindet[1]. Da in der Realität Mehrproduktunternehmungen dominieren, gestaltet sich der preis- und mengenorientierte Aktionsspielraum bei den einzelnen Leistungsarten je nach produktspezifischer Angebotselastizität unterschiedlich groß. Dementsprechend variiert auch das Ausmaß der Datenanerkenntnis bezüglich alternativer Absatzpreise und Absatzmengen. Auf den Beschaffungsmärkten der Unternehmung wird der Möglichkeiten-Bereich bei der Wahl materieller und immaterieller Einsatzgüter z.B. von deren Eignungserfordernissen, den Substitutionsmöglichkeiten sowie von der als tragbar erachteten Leistungsvergütung der beschaffenden Unternehmung beeinflußt. Eine Absatzleistung mit hohem Gebrauchswert garantiert im allgemeinen eine starke Marktposition, wenn die Alleinherstellung durch Patentschutz gesichert werden kann. Auch langfristige Beziehungen zu Lieferanten und Kunden begründen oft eine gewisse Stärkeposition. Nicht zuletzt führen Qualifikation, Informationsgrad, individuelles Geschick und Überzeugungskraft der betrieblichen Funktionsträger zu unterschiedlichen ökonomischen Stärkepositionen der Unternehmung auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten.

Von derartigen Differenzierungen abgesehen, lassen sich aber auch g e n e r e l l e Bestimmungsgründe anführen, die als Hilfsmaßstäbe zur Beurteilung der Marktstärke und der aus ihr resultierenden Datenwirkungen dienen können. Dies sind vor allem der S u b s t a n z - und E r t r a g s w e r t der Unternehmung.

(2) Die aus der S u b s t a n z erwachsende Stärke der Unternehmung kommt quantitativ-kapazitätsmäßig in der Unternehmungsgröße und geldlich im Wert der Vermögensgegenstände zum Ausdruck. Die Unternehmungsgröße als Maßstab der quantitativen Leistungsfähigkeit hat Einfluß auf den U m f a n g der Leistungsbeziehungen zum Beschaffungs- und Absatzmarkt.

---

1) Vgl. hierzu die ausführliche Untersuchung von Heuss, Ernst: Allgemeine Markttheorie, a.a.O., S.25 ff.

Eine mengenmäßig große und konzentrierte Nachfrage nach Einsatzgütern ermöglicht in vielen Fällen eine a k t i v e M i t w i r k u n g bei der Festsetzung günstiger Beschaffungspreise, ein Aushandeln mengenorientierter Preisnachlässe sowie die Einflußnahme auf Lieferungs- und Zahlungskonditionen.

Große Absatzmengen erlauben die Ausnutzung von Kostendegressionen bei Unternehmungen mit hoher Fixkostenbelastung und damit einen größeren Spielraum bei der Festlegung der kostenorientierten Preisuntergrenze. Ein umfangreiches Produktionsprogramm gewährleistet innerhalb gewisser Grenzen und unter bestimmten Bedingungen eine Ausgleichskalkulation zwischen den Produktarten und bietet damit den Vorteil preispolitischer E l a s t i z i t ä t , weil die Preisforderung bis zu einem gewissen Grade unabhängig von der produktspezifischen Kostenverursachung kalkuliert werden kann. Dadurch gewinnt die Unternehmung preispolitischen Aktionsspielraum.

Die Höhe des Substanz w e r t e s hat vor allem für die Beurteilung der Kreditwürdigkeit der Unternehmung Bedeutung. Zwar bildet die isolierte Berücksichtigung des Substanzwertes im allgemeinen noch keine ausreichende Grundlage der Beurteilung, doch wird unter sonst gleichen Bedingungen d i e Unternehmung kreditwürdiger sein, welche den höheren Substanzwert aufweist, denn dieser verkörpert bei vielen Kreditgebern ein gewisses Maß an Sicherheit für die Kreditheragabe, wenn und soweit unterstellt wird, daß die nichtliquiden Substanzwerte bei Gefahr einer Illiquidität verflüssigt werden können.

Dagegen ist die substanzschwache Unternehmung im allgemeinen und unter sonst gleichen Bedingungen in stärkerem Maße auf Eigenkapital angewiesen, oder sie wird bei Fremdkapitalaufnahme auf Kreditkosten und sonstige Konditionen verwiesen, die den Möglichkeiten-Bereich im Rahmen der Erfolgs- und Leistungszielwahl einengen. Ein Zwang zur Anerkennung solcher Gegebenheiten verhindert vielfach die Durchführung zielwirksamer Investitionsvorhaben.

(3) In prinzipiell gleiche Richtung wirkt eine unterschiedliche E r t r a g s k r a f t der Unternehmungen, in der sich die künftigen Gewinnmöglichkeiten niederschlagen. Die Sicherheit der Kreditgeber leitet sich hier nicht aus der Wertbestimmung der Vermögensteile, sondern aus erwarteten Aufwand-Ertrags-Relationen her. Unternehmungen mit hohem Ertragswert sind im allgemeinen weniger auf Fremdkapital angewiesen, weil sie Selbstfinanzierungsmöglichkeiten ausnutzen können. Sofern aber aus Gründen der Kostengünstigkeit auf eine Finanzierung eines auftretenden Kapitalbedarfes durch Eigenkapital verzichtet wird, stehen ertragsstarke Unternehmungen oft einer größeren Anzahl konkurrierender Fremdkapitalquellen gegenüber, aus denen die zielwirksamste Selektion vorgenommen werden kann. Auch ein relativ hohes Zinsniveau wirkt sich bei ertragsstarken Unternehmungen nicht in dem Maße restriktiv auf Investitionsvorhaben aus wie bei ertragsschwachen Unternehmungen, wenn der interne Zinsfuß wegen hoher Gewinnerwartungen den Marktzinssatz beträchtlich übersteigt. Die realisierte Aufwand-Ertrags-Relation bildet die Grundlage für künftige Entscheidungen auf der Beschaffungs- und Absatzmarktseite der Unternehmung. Zwar werden beschaffungs- und absatzmarktgerichtete Entscheidungen, wie z.B. die Durchsetzung von Absatzmengenzielen zur Erweiterung des Marktanteils, Entscheidungen über Erweiterungsinvestitionen usw. durch die Wahrung des Liquiditätspostulats limitiert, doch kann angenommen werden, daß ertragsstarke Unternehmungen auch über eine entsprechende finanzwirtschaftliche Stärkeposition verfügen.

(4) Substanz- und Ertragswert der Unternehmung stellen zwar wichtige Beurteilungsmaßstäbe für die ökonomische Stärke auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten dar, doch sind für eine umfassende Kennzeichnung der Marktstellung noch andere Sachverhalte von Bedeutung, so z.B. die Kapitalkraft der Unternehmungsträger, die aktuelle Vermögens- und Kapitalstruktur, vertragliche Abmachungen mit anderen Unternehmungen usw. Aus der ökonomischen Stärke läßt sich zwar die Potenz einer Einflußnahme auf die Gegebenheiten des Marktes erklären,

doch ist mit einer Darstellung unterschiedlich starker Machtpositionen auf den Märkten noch nichts über die t a t s ä c h l i c h e Reaktionsweise der Unternehmung auf Marktgegebenheiten ausgesagt. So wäre es z.B. denkbar, daß eine ökonomisch starke Unternehmung über einen Beteiligungserwerb an konkurrierenden Unternehmungen eine vollständige Marktbeherrschung für ein bestimmtes Produkt anstrebt. Diese Stärke kann aber auch der Grund sein, eine weitere Erhöhung des Marktanteils zu vermeiden, um denkbare negative Reaktionen der bisherigen Abnehmer zu vermeiden[1].

Aus dem Umfang der ökonomischen Stärke folgt daher nicht zwingend eine bestimmte Entscheidung, die gleiche konkrete Lage kann Anlaß zu völlig gegensätzlichen Entscheidungsentschlüssen sein. Der Umfang und der sachliche Gehalt tatsächlicher Datenanerkennung ist deshalb grundsätzlich ungewiß.

(5) Ökonomisch starke Unternehmungen verzichten vielfach auf eine weitgehende Ausnutzung ihrer Machtposition gegenüber den Marktpartnern. Die erreichte Position kann die Bereitschaft zum Verzicht auf Durchsetzung weniger bedeutsamer Teilziele erhöhen. Soweit die Unternehmung ein als befriedigend angesehenes Maß ökonomischer Macht errungen hat, verlagern sich die Bemühungen der Entscheidungssubjekte oft auf die Erhaltung des erreichten Niveaus[2]. In solchen Fällen gewinnen Gesichtspunkte der V o r s i c h t und S i c h e r h e i t im Rahmen der zielerreichenden Entscheidungen ein stärkeres Gewicht, und es erhöht sich die Neigung,

---

1) Derartige Reaktionen können z.B. darin bestehen, daß sich organisierte Abnehmer-Gruppen, wie z.B. Handelsketten, Einkaufskartelle oder Einkaufsgenossenschaften zur Selbstherstellung entschließen, um der marktbeherrschenden Stellung des Anbieters zu begegnen. Denkbar wäre auch ein Ausweichen auf ausländische Anbieter oder substitutive Güter. Solche Abnehmer-Reaktionen liegen vor allem dann nahe, wenn befürchtet wird, daß sich infolge eines wachsenden Marktanteils auf der Anbieterseits die bisherigen Marktbeziehungen hinsichtlich der Beschaffungspreise, Konditionen usw. verschlechtern könnten.

2) Vgl. hierzu auch die Ausführungen zur Anspruchanpassung der Unternehmung auf S.185 f. dieser Untersuchung.

entscheidungsbegrenzende Gegebenheiten des Marktes, welche diese dominierende Zielsetzung nicht beeinträchtigen, als Daten zu akzeptieren. Dies gilt vor allem dann, wenn durch eine Beeinflussung von Marktgegebenheiten in - nach Maßgabe der subjektiven Zielhierarchie des Entscheidungsträgers - untergeordneten Wahlsituationen bei anderen Marktteilnehmern Mißtrauen und Unruhe hervorgerufen werden könnte. Auf eine Ausnutzung solcher Beeinflussungsmöglichkeiten wird vermutlich verzichtet, wenn zwischen dem realisierbaren Vorteil einer Marktbeeinflussung und den zwar wenig wahrscheinlichen, aber doch möglichen Nachteilen hinsichtlich der Gesamtzielerreichung ein für die "aktive" Unternehmung ungünstiges Verhältnis besteht. Eine solche Ursache erklärt zu einem Teil inaktives Verhalten von Großunternehmungen innerhalb frei gestaltbarer Aktionsspielräume. Bei diesen Unternehmungen wirkt die Gefahr zielinadäquater Durchsetzungsbemühungen mit der Absicht einer Marktbeeinflussung tendenziell in die Richtung einer Anerkennung der bestehenden Marktgegebenheiten.

Im allgemeinen haben sich Art und Funktionszusammenhang der Marktgegebenheiten bei den Marktteilnehmern durch Erfahrung eingeprägt, die Marktstruktur wird vielfach als selbstverständlich akzeptiert.[1] Eine auf Veränderung der Marktgegebenheiten gerichtete Aktion einer starken Unternehmung könnte gemeinsame Abwehraktionen der betroffenen Marktteilnehmer hervorrufen und die ursprüngliche Marktkonstellation aus der Sicht der aktiven Unternehmung verschlechtern. Die Berücksichtigung einer derartigen Gefahr kann sich in "abwartenden" Verhaltensweisen niederschlagen, die das Ergebnis eines zeitlichen Aufschubes von Entscheidungsentschlüssen und Durchsetzungsvorgängen sind. Mit dieser auf Anerkennung bereits bestehender Marktgegebenheiten gerichteten Verhaltensweise wird nicht die Behauptung einer generellen Inaktivität ökonomisch starker Unternehmungen aufgestellt, vielmehr ist das genannte Motiv nur ein mögliches in bestimmten Marktkon-

1) Dies gilt vor allem, wenn der konservative Unternehmertyp auf dem Markt vorherrscht, nicht dagegen für Märkte, auf denen Pionierunternehmer und kreative Unternehmer dominieren. Vgl. zu den Beziehungen zwischen verschiedenen Unternehmertypen auf den Märkten die Ausführungen bei Heuss, Ernst: Allgemeine Markttheorie, a.a.O., S.105 ff.

stellationen. Es erklärt aber, weshalb Marktgegebenheiten als Daten anerkannt werden, obwohl die Unternehmung die Stärke zur Beeinflussung von Marktgegebenheiten besitzt. Weil die Zielwirksamkeit der Entscheidungsalternativen zur Beeinflussung von Marktgegebenheiten wegen der Unsicherheit im Durchsetzungsbereich nicht eindeutig bestimmbar ist, besteht die Schwierigkeit, die selbst auferlegten Daten des Entscheidungsspielraumes exakt von den durch ökonomische Macht der M a r k t t e i l n e h m e r e r z w u n g e n e n Entscheidungsbeschränkungen zu trennen. Ein freiwilliger Verzicht auf marktgerichtete, vorteilhafte Entscheidungen und ihre Durchsetzung läßt sich vielfach auf nicht ausdrücklich genannte Motivationen des Entscheidungssubjekts zurückführen, die oft nur einen indirekten Zusammenhang mit dem offen proklamierten Erfolgsziel der Unternehmung aufweisen. Soweit marktgerichtete Aktionen aus nichtökonomischen Zielen und Werthaltungen resultieren, kann die notwendige Transformation in wirtschaftliche Einzelentscheidungen genügend Spielraum für die Begründung diametraler Wege der Zielerreichung offenlassen.

Wenn Gegebenheiten des Marktes trotz ihrer Beeinflußbarkeit freiwillig als Daten akzeptiert werden, dann liegt eine völlig autonome Selbstbeschränkung nur dann vor, wenn der Verzicht auf Durchsetzung einer Entscheidung nicht aus übergeordneten Entscheidungszielen oder außerökonomischen Motivationen erklärt werden kann, d.h. aus der Sicht des Entscheidungssubjekts muß ein endgültiger, nicht k o m p e n s i e r b a r e r Verzicht auf die Ausnutzung einer als vorteilhaft erkannten Marktkonstellation vorliegen.

(6) Eine abschließende Betrachtung der Märkte als Datenquellen führt zu dem Ergebnis, daß die Anerkennung oder Ablehnung entscheidungsbegrenzender Marktgegebenheiten auf spezifischen Beziehungs- und Bedingungsverhältnissen beruhen, welche die vielfältigen, in der Realität existierenden Marktbeziehungen als Ausdruck des ökonomischen Gegenseitigkeitsverhältnisses von Leistung und Gegenleistung kennzeich-

nen. Dabei zeigt sich, daß eine allgemeingültige Unterscheidung der Marktgegebenheiten in Daten und beeinflußbare Größen ohne Zugrundelegung vereinfachender Prämissen, wie dies z.B. im Rahmen der Marktformenanalyse geschieht, nicht möglich ist. Die ökonomische Stärkeposition der Unternehmung, welche unter Heranziehung von Hilfsmaßstäben, wie Substanz- und Ertragswert, annähernd bestimmt werden kann, begründet zwar vielfach eine wichtige Voraussetzung für ein umfangreiches und bedeutsames Möglichkeiten-Feld bei zielsetzenden und zielerreichenden Unternehmungsentscheidungen, doch wird dieser potentielle Entscheidungsspielraum nicht immer tatsächlich ausgeschöpft, weil - wie dargelegt - die bereits realisierte Machtposition der Unternehmung selbst zum Bestimmungsgrund einer indirekt bewirkten oder freiwillig akzeptierten Datenanerkenntnis im Rahmen marktgerichteter Aktionsmöglichkeiten erhoben werden kann.

e) Die unternehmungsinternen Gegebenheiten

1. Die bisher untersuchten Gegebenheiten des Kulturbereiches sind durch ihren unternehmungsexternen Ursprung gekennzeichnet. Sie stammen aus Entscheidungen und Realisationsvorgängen, die von Subjekten außerhalb der Unternehmungssphäre verursacht werden. Den unternehmungsexternen stehen die unternehmungsinternen Gegebenheiten als Quelle von Datenannahmen gegenüber. Sachinhaltlich werden diese Gegebenheiten durch das innerhalb der Unternehmung Existierende verkörpert[1]. Im einzelnen gehören zu den unternehmungsinternen

1) Auf eine ausführlichere Darstellung der unternehmungsinternen Gegebenheiten kann im folgenden verzichtet werden, weil ein für den Datenursprung wesentliches Gebiet der unternehmungsinternen Sphäre, die Entscheidungsorganisation der Unternehmung, an früherer Stelle (S.73 ff.) dieser Untersuchung ausführlich behandelt worden ist. Außerdem wurde bei der Beurteilung des individuellen Möglichkeiten-Bereiches der Entscheidungsträger unter Berücksichtigung der bisher erörterten Daten-Ursprungsbereiche mehrfach auf die unternehmungsinternen Gegebenheiten hingewiesen. Eine nochmalige Bezugnahme auf diese folgt systematischen Erfordernissen, weil die Außerachtlassung unternehmungsinterner Gegebenheiten an dieser Stelle den Kulturbereich als Datenquelle unvollständig erscheinen ließe. Darüber hinaus ist eine Erörterung einiger noch offen gebliebener Sachverhalte erforderlich.

Gegebenheiten z.B. die Art und Zusammensetzung der betrieblichen Einsatzgüter, Kapazitäten, Kostenstrukturen, Produktionsfunktionen, Produktionsprogramme, Funktionsbereiche, die Finanzierungs- und Liquiditätsstruktur usw.

2. Im Zeitablauf können auch diese Gegebenheiten mehr oder weniger großen Veränderungen unterliegen[1]; so wird z.B. durch den betrieblichen Umsatzprozeß fortwährend der Finanzstrom der Unternehmung beeinflußt, Aufnahme und Rückzahlung von Kapital verändern die Finanzierungsstruktur, unterschiedliche Ausbringungsmengen haben Einfluß auf die Kostenstruktur und der technische Fortschritt verändert die betrieblichen Produktionsfunktionen.

Interdependenzen zwischen den einzelnen innerbetrieblichen Gegebenheiten erfordern in der aktuellen Entscheidungssituation eine Antizipation der Entscheidungskonsequenzen unter dem Gesichtspunkt, ob Veränderungen in betrieblichen Teilbereichen mit den Zielsetzungen der Gesamtunternehmung im Einklang stehen. Bei einer Vielzahl von Unternehmungsentscheidungen tritt der Tatbestand auf, daß bestimmte unternehmungsinterne Gegebenheiten nicht verändert werden können, weil mit einer Veränderung unerwünschte Folgen für die Erfolgszielerreichung verbunden wären. Derartige Gegebenheiten sind deshalb als Datenannahmen bei anderen Entscheidungen zu berücksichtigen.

3. In bezug auf ihre Veränderungsmöglichkeit unterscheiden sich die unternehmungsinternen nicht grundsätzlich von den unternehmungsexternen Gegebenheiten. Dies erklärt sich zu einem Teil aus der sehr engen Verflechtung der beiden Ursprungsbereiche[2]. So wird z.B. die Kostenstruktur der

---

1) Vgl. zur Konstanz und Veränderlichkeit der Realgegebenheiten die Ausführungen auf S.144 ff. dieser Untersuchung.

2) Auf die Schwierigkeiten einer Unterscheidung zwischen inneren und äußeren Bestimmungsgründen des Unternehmungsgeschehens weist Riebel hin. Verschiedene Faktoren können zugleich inner- und außerbetrieblicher Natur sein, außerdem "decken sich die Grenzen der mehr oder weniger und der gar nicht beeinflußbaren Faktoren nicht mit den Grenzen zwischen inner- und außerbetrieblicher Sphäre". Riebel, Paul: Die Elastizität des Betriebes, a.a.O.,S.143.

Unternehmung in hohem Grade durch unternehmungsexterne Kosteneinflußgrößen bestimmt, beim Einsatzgut menschliche Arbeitskraft ziehen arbeitsrechtliche Normen einengende Grenzen für die Entscheidungsfreiheit. Wie dargelegt, limitieren auch natürliche Zwänge bis zu einem gewissen Grade die freie Gestaltbarkeit des technischen Leistungsvollzuges, so z.B. technisch notwendige Produktionszeiten und natürliche Reifeprozesse. Entstehung und das So-Sein der unternehmungsinternen Gegebenheiten ist ohne den Blick auf die unternehmungsexternen Einflußfaktoren nicht vollständig erklärbar.

Den Unternehmungsentscheidungen der Vergangenheit haftet eine mehr oder minder lange, zeitliche Realwirkung, Festlegungsdauer[1] oder allgemein: Zukunftswirksamkeit an, die sich in aktuellen Entscheidungssituationen begrenzend auswirken kann.

So können Entscheidungen über das Produktionsverfahren, den Absatzweg oder Standortentscheidungen[2] eine jahrzehntelange Zukunftswirksamkeit aufweisen. Diese zeigt sich bei den aktuellen Investitionsentscheidungen in der Weise, daß der durch Vergangenheitsentscheidungen zustande gekommene Vermögensaufbau einen restriktiven Einfluß auf die Vorauswahl der in Erwägung gezogenen Investitionsobjekte ausübt[3].

Die Anpassungsmöglichkeiten der Unternehmung gegenüber einem Beschäftigungsrückgang werden maßgeblich von der Höhe des Fixkostenanteils im Rahmen der betrieblichen Kostenstruktur beeinflußt[4]. Die Erscheinung der Kostenremanenz kann als

1) Vgl. hierzu auch S.84 dieser Untersuchung.

2) Insbesondere bei anlageintensiven, industriellen Unternehmungen bewirkt die Standortwahl eine langfristige Einordnung und Festlegung in die räumlichen Umweltverhältnisse. Vgl. hierzu Schäfer, Erich: Die Unternehmung, a.a.O., S.101 und Riebel, Paul: Die Elastizität des Betriebes, a.a.O., S.143 und 150 sowie die dort zitierte Literatur.

3) Vgl. Albach, Horst: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, Köln und Opladen 1959, S.20 f.

4) "Fixe Kosten sind die Abspiegelungen von Dispositionen der Unternehmungsleitung, die wie jede Entscheidung der Vergangenheit die Handlungsfreiheit des Unternehmers in der Gegenwart und Zukunft einengen können." Riebel, Paul: Die Elastizität des Betriebes, a.a.O., S.155.

Realdatenzwang interpretiert werden, der sich aus bereits abgeschlossenen Durchsetzungsvorgängen ergibt und in der aktuellen Entscheidungssituation nicht aufgehoben werden kann.

4. Eine erhebliche Anzahl unternehmungsinterner Gegebenheiten findet bei den täglichen Routineentscheidungen keine ausdrücklich hervorgehobene Berücksichtigung, weil deren Existenz als selbstverständlich unterstellt wird. Dies gilt vor allem für die historisch gewachsene Unternehmungsstruktur, soweit diese nicht ausdrücklich zum Objekt des Wahlvorganges erhoben wird.

Diese stillschweigende Berücksichtigung von Daten kann den Blick für zielwirksamere Entscheidungsmöglichkeiten verengen. Im Gegensatz zu den usualen besteht diese Gefahr bei novativen Entscheidungen in einem geringeren Maße. Hier wird stets besonders zu prüfen sein, wie sich das Neuartige in die bereits bestehenden Gegebenheiten einfügen läßt, vielfach bieten novative Entscheidungen den Anlaß, eine Reihe historisch gewachsener, unternehmungsinterner Strukturierungsformen auf ihre aktuelle Zielwirksamkeit hin zu überprüfen.

Die Art der Berücksichtigung unternehmungsinterner Gegebenheiten vollzieht sich nach individuellen Beurteilungsmaßstäben und Erfahrungen des Entscheidungssubjekts häufig in unterschiedlicher Weise. So fördert z.B. ein Wechsel der Zuständigkeitsbereiche eine intensivere Durchdringung der Entscheidungskomplexe vor allem dann, wenn ein neu in die Entscheidungsorganisation berufenes Subjekt sich erstmalig mit der Zielwirksamkeit einzelner Entscheidungsalternativen auseinanderzusetzen hat.

Wesentlich für die Datenbeurteilung ist auch die Frage, ob unternehmungsinterne Gegebenheiten unter der V e r a n t w o r t l i c h k e i t d e s Entscheidungssubjektes zustandegekommen sind, welches auch die aktuelle Entscheidung vollzieht. Ist das nicht der Fall, lassen sich entlastende Argumente zugunsten einer aufwandwirksamen Neuordnung vergangener Fehlentwicklungen vielfach mit größerer Überzeu-

gungskraft vertreten. Ein Entscheidungssubjekt, das eine Reihe subjektiv empfundener Fehlentscheidungen zu vertreten hat, kann das Bestreben haben, die daraus resultierenden unternehmungsinternen Gegebenheiten zu "konservieren", um das persönliche Prestige zu wahren. Dies würde zu einer Datenanerkennung infolge subjektiver Motive führen und Entscheidungsmöglichkeiten ausschließen, die andere Subjekte für zielwirksam ansehen könnten.

E. Die Dateneigenschaften und ihre Berücksichtigung bei Unternehmungsentscheidungen

I. Der entscheidungsbezogene Sachinhalt der Datenannahme

1. Die aus den dargestellten Ursprungsbereichen hervorgehenden Realgegebenheiten werden vom Entscheidungssubjekt nach Maßgabe des durch die spezifischen oder globalen Ziele bestimmten Entscheidungsbereiches und der jeweiligen Entscheidungssituation, in die sich der Träger der Entscheidung gestellt sieht, daraufhin beurteilt, ob sie zum Gegenstand einer begrenzenden Datenannahme erhoben werden sollen. Entscheidungssituation und -bereich bilden somit die Grundlage, auf der sich dieser Selektionsvorgang der Datenauswahl vollzieht.

2. Aus dem meist partiellen Entscheidungsbereich des Subjekts leiten sich insbesondere die s a c h bezogenen Orientierungsmaßstäbe für die Datenbeurteilung her. Erfahrungen, Fachkenntnisse und Informationen des Subjekts über bereichstypische Wirkungszusammenhänge und über die Behandlung bestimmter Entscheidungsobjekte bedingen in einem gewissen Umfang die spezifische Blickrichtung bei der Beurteilung des zur Verfügung stehenden Aktionsspielraumes.

Eine nach sachlichen Entscheidungsbereichen durchgeführte Erfassung potentieller Dateninhalte wird in der Regel eine

andere Strukturierung der Datenkonstellation zur Folge haben als eine nach Maßgabe der Daten u r s p r ü n g e gebildete, denn vielfach wird der Ursprungsbereich der Realgegebenheiten in seiner Komplexität wenig interessieren, weil lediglich Teilgebiete oder Einzeltatbestände zum Gegenstand der Erwägungen über die Setzung oder Ablehnung einer Datenannahme erhoben werden.

Die einzelnen Ursprungsbereiche der Realgegebenheiten erscheinen aus subjektiver Sicht nicht prinzipiell gleichrangig in ihrer Auswirkung auf Unternehmungsentscheidungen, sondern ihre Bedeutung variiert mit der sachlichen Umweltgebundenheit des zu lösenden Entscheidungsproblems. Wenn die Bereichsbezogenheit in einem weiteren Sinne verstanden wird, gilt die Einordnung der Wahlvorgänge in sachspezifische Umweltgegebenheiten nicht nur für einzelne Funktionsbereiche innerhalb einer Unternehmung, sondern auch für die nach außen gerichteten sachlichen Beziehungsverhältnisse.

Unter Berücksichtigung eines grundsätzlich begrenzten sachlichen Entscheidungsbereiches des Subjekts ist auch die Auswirkung von Realgegebenheiten nicht allumfassend, sondern - z.B. nach Art des Leistungszieles der Unternehmung - spezifisch. So "interessiert" eine Vielzahl "bereichsfremder" Realgegebenheiten deshalb nicht, weil sich das Subjekt sachlich nicht betroffen fühlt. In solchen Fällen scheiden derartige Realgegebenheiten vorab als Einflußgrößen der Entscheidung aus. Die aus den Ursprungsbereichen stammenden Realgegebenheiten werden nur insoweit zum Gegenstand entscheidungsbegrenzender Wahlüberlegungen erhoben, als sie den sachlichen Entscheidungsbereich des Subjekts auch tangieren. Dieser Vorgang setzt eine Informationsgewinnung über zweckorientiertes Wissen[1] voraus und führt zu einer bereichsbezogenen Auswahl der Datenkonstellation[2].

1) Vgl. Wittmann, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959, S.14.

2) Der Vorgang der Datengewinnung steht in einem engen Zusammenhang mit informationstheoretischen Problemen. Auf eine gesonderte und ausführliche Darstellung aus dieser Sicht wird hier verzichtet; soweit jedoch einzelne Fragen

3. Einen weiteren Bestimmungsgrund für die Art der Datenselektion bildet die spezifische Entscheidungssituation, in der sich das Subjekt befindet. Eine Situation kennzeichnet die Stellung, die Lage bzw. einen bestimmten, oft zeitlich begrenzten Zustand der Bedingungen, innerhalb dessen sich der Wahlvorgang vollzieht. Unter diesen je nach Situation unterschiedlichen Bedingungen vollzieht sich der Selektionsvorgang entscheidungsbegrenzender Daten mit einer mehr oder weniger großen Sorgfalt und Genauigkeit.

Auf die Auswahl und Gewichtung der Realgegebenheiten wirken individuelle Wünsche, Neigungen und Vorstellungen des Entscheidungssubjekts ein. Der dabei entstehende subjektive Beurteilungsspielraum begründet sowohl verschiedenartige Fragestellungen als auch unterschiedliche Entscheidungsentschlüsse, die eine Prognose des Entscheidungsverhaltens erschweren oder verhindern.

II. Konstanz und Veränderlichkeit von Realgegebenheiten im Zeitablauf

a) Die Bedeutung konstanter und veränderlicher Realgegebenheiten für die Entscheidung

1. Unter Berücksichtigung des Zeitablaufes lassen sich konstante und veränderliche Realgegebenheiten unterscheiden. Werden bestimmte Bezugsgrößen zugrunde gelegt, kann es sich im Gegensatz zu den absolut konstanten auch um relativ konstante Erscheinungen handeln[1]. Eine absolute Konstanz von Realgegebenheiten liegt vor, wenn diese in einem beliebig langen Zeitraum unverändert bleiben. Dieses Erfordernis dürfte nur für Realgegebenheiten zutreffen, die als solche in der Vergangenheit einen endgültigen

.. der Informationsgewinnung und Ungewißheit die Problemstellung dieser Untersuchung berühren, erfolgt deren Berücksichtigung in den folgenden Abschnitten, insbesondere auf S.157 ff. dieser Untersuchung.

1) Vgl. Schams, Ewald: Konstanz und Variabilität ökonomischer Größenbeziehungen, a.a.O., S.413 f.

Abschluß gefunden haben und deshalb aus sich selbst nicht veränderungsfähig oder einer künftigen Veränderungsbemühung des Menschen nicht zugänglich sind. Grundsätzlich ist aber jede existierende Erscheinung durch das Merkmal der Veränderungsmöglichkeit gekennzeichnet, und so beruht in den meisten Fällen die Zuerkennung der Konstanzeigenschaft auf Annahmen, mit denen eine Unveränderlichkeit im Hinblick auf den Entscheidungssachverhalt unterstellt wird. Insofern kann von einer relativen Konstanz der Datennannahmen gesprochen werden.

2. Eine Veränderung der Datenannahme kann durch Realvorgänge der Natur- oder Kultursphäre ausgelöst werden. Die Veränderung von Realgegebenheiten im Zeitablauf bewirkt aber nicht grundsätzlich und zugleich eine Veränderung der Datenannahmen. Mit der hier vorgenommenen Einschränkung bleiben alle diejenigen Veränderungen außer Betracht, die eine entscheidungsneutrale Bedeutung haben, denn ihre Einbeziehung wäre mit der Konsequenz verbunden, daß alle Veränderungen in der Natur- und Kultursphäre auch als Datenänderungen interpretiert werden müßten. Für das Entscheidungssubjekt sind aber nur solche Veränderungen bedeutsam, die den individuellen Möglichkeiten-Bereich betreffen.

3. Eine weitere Einschränkung besteht darin, daß Änderungen von Datenannahmen nur dann vorliegen, wenn Veränderungen der Realgegebenheiten das Entscheidungssubjekt veranlassen, eine vorher bereits b e s t e h e n d e Datenannahme aufzuheben und in anderer Weise e r n e u t zu fixieren, denn nur dann geht von der Datenänderung ein Entscheidungseinfluß aus. Wird die Veränderung der Realdaten in den Datenannahmen nicht berücksichtigt, trifft ihr Einfluß erst den Realisationsvorgang.

Daten sind als Gegebenheiten definiert worden, welche die Möglichkeiten des Subjekts in Entscheidungssituationen reduzieren; deshalb ist eine Datenänderung denknotwendig einerseits mit einer A u f h e b u n g einer bestehenden ent-

scheidungsbegrenzenden Gegebenheit und andererseits mit der S e t z u n g einer n e u e n Entscheidungsbegrenzung verbunden. Aus diesem Grunde bleibt eine Entscheidungsbegrenzung als solche letztlich bestehen, verändert wird aber das individuelle Möglichkeiten-Feld, das durch neue zielsetzende und/oder zielerreichende Möglichkeiten gekennzeichnet ist. Veränderungen der Datenannahmen führen somit zu einer Anpassung des Entscheidungssubjekts im Rahmen eines neuartigen, aber ebenfalls begrenzten Entscheidungsspielraumes.

4. Bei den meisten Realgegebenheiten bestehen Veränderungsmöglichkeiten, soweit es sich um gegenwärtige oder künftige Erscheinungen handelt, zwar grundsätzlich und zu jedem Zeitpunkt, doch lassen sich aus Erfahrung mehr oder weniger exakt bestimmbare Veränderungs r h y t h m e n ableiten. Die Beurteilung der Zielwirksamkeit von Entscheidungen macht deshalb eine P r o g n o s e über die zum Entscheidungszeitpunkt bestehenden Realgegebenheiten erforderlich, soweit diese als entscheidungsrelevant angesehen werden.

Die Unterscheidung in Gegebenheiten der Vergangenheit und Zukunft[1] läßt sich mit der Frage verknüpfen, welchen in Entscheidungssituationen die größere Bestimmtheit beizumessen ist. Wird davon abgesehen, daß je nach dem Gegenstand der Entscheidung eine der beiden Gruppen von Gegebenheiten überwiegen kann, so spricht auf den ersten Blick einiges

---

1) In der betriebswirtschaftlichen Literatur erfolgt auch eine Dreiteilung in Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsdaten. Aber die Gegenwartsdaten können als bereits verwirklichte Sachverhalte den Vergangenheitsdaten untergeordnet werden. Vgl. hierzu Schwantag, Karl: Der Wirtschaftsprozeß im Handelsbetriebe, I.Teil: Gegenstand, Plandauer, Daten und Zielsetzungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 21.Jg. (1951), S.344. Vgl. zu dieser Frage auch Schweiker, Konrad: Grundlagen einer Theorie betrieblicher Datenverarbeitung, a.a.O., S.56: "Alle Daten lassen sich .. in Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsdaten einteilen. Gegenwartsdaten im strengen Sinne des Wortes kann es eigentlich nicht geben, da die Gegenwart lediglich als zeitlose Grenzscheide zwischen Zukunft und Vergangenheit begriffen werden kann."

dafür, den Vergangenheitsgegebenheiten einen höheren Grad an Eindeutigkeit zuzuordnen, weil diese im Gegensatz zu künftigen Gegebenheiten realisiert und deshalb vergleichsweise exakt zu erfassen[1] sind.

Eine künftige Gegebenheit erlangt z.B. dann überwiegende Bedeutung, wenn durch ein Gesetz die Erbringung einer gegenwärtig produzierten Leistungsart verboten oder nur noch unter einengenden Bedingungen gestattet werden soll. Die Wahlüberlegungen zur Umgestaltung des Produktionsbereiches werden in diesem Fall durch Antizipation einer künftigen Realentwicklung ausgelöst. Andererseits ist eine situationsbedingte Dominanz von Vergangenheitsgegebenheiten denkbar. So können z.B. abgeschlossene Lieferverträge oder langjährige Kundenbeziehungen einen Wechsel der Marktpartner ausschließen oder erschweren.

Die Zukunftsgerichtetheit jeder Entscheidung erzwingt aber eine Extrapolation der Vergangenheitserscheinungen in eine meist nicht gleichartige, künftige Konstellation von Realgegebenheiten. Der hierbei erforderliche Übertragungsvorgang relativiert die Vergangenheitserscheinung in ihrer Bedeutung als Einflußgröße der Entscheidung, da die Auswirkung eines abgeschlossenen Realvorganges im Rahmen einer k ü n f t i g e n Bedingungskonstellation ohne Bezugnahme auf subjektive Unterstellungen nicht eindeutig festgelegt werden kann. Diese Form der Relativierung schließt deshalb eine unterschiedliche A u s l e g u n g des Bedeutungsinhaltes der Vergangenheitsgegebenheit als entscheidungsrelevante Einflußgröße durch verschiedene Subjekte nicht aus[2].

Erscheinungen, die der Vergangenheit angehören und als Datenannahmen in aktuellen Entscheidungssituationen berücksich-

---

1) Vgl. Adamowsky, Siegmar: Langfristige und kurzfristige Planung, in: Unternehmensplanung, Hrsg.: K.Agthe u. E.Schnaufer, Baden-Baden 1963, S.30.

2) Der kausale Schluß von der Vergangenheit auf die Zukunft wird vor allem durch die nicht berücksichtigten und nicht erkennbaren Faktoren gestört. Vgl. Albach, Horst: Wirtschaftlichkeitsrechnung..., a.a.O., S.82 und die dort zitierte Literatur.

tigt werden sollen, sind vor allem deshalb wenig eindeutige Einflußgrößen, weil ihre Einbeziehung durch das Entscheidungssubjekt nach individuell verschiedenen W e r t maßstäben erfolgen kann. Ein wesentlicher Grund für diese Unterschiedlichkeit besteht darin, daß das menschliche Erinnerungsvermögen selektiv arbeitet[1], indem Vergangenes nach rational schwer erfaßbaren Motivationen in unterschiedlicher Weise gewichtet wird. Der in die Vergangenheit gerichtete zeitliche Horizont zeigt bei weit zurückliegenden Ereignissen vielfach erstaunlich scharfe Konturen, andererseits "verkümmern" oft gegenwartsnahe, gleichbedeutsame Erfahrungsinhalte[2][3]. Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit bei einer bestimmten Realdaten-Konstellation zielwirksam waren, können infolge veränderter Umweltgegebenheiten in aktuellen Situationen gegenteilig wirken.

Die Möglichkeiten einer subjektiv unterschiedlichen Interpretation von Vergangenheitsgegebenheiten als entscheidungsrelevante Einflußgrößen erhöhen sich vor allem dann, wenn schwierig erfaßbare Beziehungszusammenhänge vorliegen. Da jede Entscheidung in die Zukunft gerichtet ist, kann die analoge Extrapolation von Vergangenheitsdaten auf den künftigen Aktionsspielraum zu erheblichen Fehleinschätzungen der Entscheidungskonsequenzen führen.

Aus diesen Gründen wäre es nicht gerechtfertigt, den aus der Vergangenheit stammenden Gegebenheiten prinzipiell einen eindeutiger bestimmbaren Einfluß auf die Entscheidung beizumessen als künftigen Gegebenheiten. Paulsen weist in

1) Vgl. Katona, George: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a.a.O., S.61.

2) Vgl. ebenda, S.61.

3) Agthe dagegen vertritt die Auffassung, daß die Bedeutung der Erfahrungen für die aktuelle Entscheidung um so mehr abnimmt, je weiter diese in der Vergangenheit liegen. Vgl. Agthe, Klaus: Das Problem der unsicheren Erwartungen bei unternehmerischen Planungen und Entscheidungen, in: Unternehmensplanung, a.a.O., S.104. Diese Annahme dürfte für den überwiegenden Teil täglicher Routineentscheidungen zutreffen, nicht jedoch für solche Erfahrungen, die sich zu prägenden Verhaltensgrundsätzen aus den als einmalig oder bedeutsam erkannten Wahlsituationen der Vergangenheit entwickelt haben.

diesem Zusammenhang darauf hin, daß die Daten für das wirtschaftliche Verhalten nicht objektiv existieren, vielmehr müsse eine Antizipation der Zukunftsdaten erfolgen; eine zwingend kausale Schlußfolgerung aus den bestehenden Daten auf Zukunftsdaten ist nach Ansicht Paulsens deshalb unzulässig, weil damit auch die Unveränderlichkeit der Daten antizipiert werde[1].

5. Das Problem einer möglichen Veränderung entscheidungsrelevanter Gegebenheiten während des Durchsetzungsvorganges und die daraus erwachsende stetige Gefahr zielinkonformen Handelns wäre weniger bedeutsam, wenn der von Marbe[2] vertretenen These zugestimmt werden könnte, daß die wirklichen Voraussetzungen wirtschaftlichen Handelns durch eine große Gleichförmigkeit gekennzeichnet sind. Die Anerkennung der Gleichförmigkeitsthese würde für Unternehmungsentscheidungen einen geringfügigen Einfluß von Datenänderungen unterstellen[3].

Die Realgegebenheiten des Kulturbereiches sind Veränderungen unterworfen, die sich durch eine unterschiedliche Rapidität und Radikalität kennzeichnen. So ändern sich in politischen und wirtschaftlichen Krisensituationen nicht nur die äußeren Realgegebenheiten, sondern auch häufig die Wertmaßstäbe der Entscheidungssubjekte vor allem hinsichtlich der vorher akzeptierten Minimalbedingungen der Zielerreichung. Ein Umschwung aus der "Normalsituation" in "Krisensituationen" kann die subjektiv vorgestellte Hierarchie der Ziele grundlegend neu gestalten.

Der Entscheidungssituationen unter Umständen völlig umgestaltende Einfluß von Realdatenänderungen legt es nahe, nach

1) Vgl. Paulsen, Andreas: Liquidität und Risiko in der wirtschaftlichen Entwicklung, Berlin 1950, S.16.

2) Vgl. Marbe, Karl: Die Gleichförmigkeit in der Welt, 2.Bd., München 1919, S.11.

3) Im Gegensatz hierzu betont Schams, daß das Problem der Wirtschaftstheorie weniger in der komplexen Bestimmtheit von Erscheinungen, sondern vielmehr in der fehlenden Beständigkeit der Bestimmungen im Zeitablauf begründet liege. Vgl. Schams, Ewald: Konstanz und Variabilität..., a.a.O., S.413.

den Ursachen unterschiedlicher Datenänderungsgeschwindigkeiten zu fragen, um daraus Schlüsse für ein mögliches Anpassungsverhalten des Entscheidungssubjekts zu ziehen. Denn aus den feststellbaren Ursachen lassen sich annäherungsweise die Bestimmungsgründe für schnell oder weniger schnell veränderliche Datenannahmen ableiten. Die im folgenden darzulegenden Bestimmungsgründe für eine unterschiedliche Datenänderungsgeschwindigkeit lassen zwar keinen zwingenden Schluß auf die Geltungsdauer einer entscheidungsbegrenzenden Gegebenheit zu, sie bieten aber Anhaltspunkte für die Erklärung unterschiedlicher Änderungsintervalle.

b) Bestimmungsgründe für eine unterschiedliche Datenänderungsgeschwindigkeit

1. Anhaltspunkte für die Beurteilung der Änderungsgeschwindigkeit lassen sich aus den U r s p r u n g s b e r e i c h e n der Realgegebenheiten gewinnen.

Die Veränderung vieler Naturgegebenheiten ist durch Erfahrung im allgemeinen gut antizipierbar, soweit es sich um regelmäßig wiederkehrende natürliche Rhythmen handelt. Schwierig oder unmöglich ist jedoch eine Antizipation solcher natürlicher Vorgänge oder Prozesse, die sich auf Grund einer seltenen oder einmaligen Bedingungskonstellation vollziehen. Dies gilt für Naturprozesse, wie z.B. Naturkatastrophen, welche als Resultat einer sehr differenzierten und bisher wenig erforschten Bedingungskette zustandekommen.

Soweit eine Sicherung gegen die Auswirkungen überhaupt möglich ist, führt dies regelmäßig zu einer Aufwanderhöhung der Unternehmung[1]. Die Nichtvorhersehbarkeit leistungs- und erfolgszielinadäquater Naturgegebenheiten verhindert im allgemeinen ihre Berücksichtigung als entscheidungsbegren-

1) Derartige Sicherungen sind z.B. Einbau von Vorrichtungen gegen Explosionsgefahren, erdbebenfeste Bauweise, Flußregulierungen zur Abwendung von Überschwemmungsgefahren usw., die aber nicht direkt aufwandwirksam sind, wenn der Staat die Gegenwerte zu externen Kosten im gesamtwirtschaftlichen Sinne erklärt.

zende Datenannahme, weil sich der Eintritt dieser Realvorgänge oft in so umfassender Auswirkung zeigt, daß ihre Einbeziehung die Möglichkeit künftiger Aktionen in vielen Fällen überhaupt ausschließen würde. Aber auch die aus Erfahrung gewonnenen Vorstellungen über den geringen Grad der Eintrittswahrscheinlichkeit führen zu einer Nichtberücksichtigung solcher Gegebenheiten als umfassende Entscheidungsbegrenzungen.

Die Kultursphäre als Ursprungsbereich von Realgegebenheiten bietet nur wenige allgemeingültige Anhaltspunkte für die Bestimmung der Datenänderungsgeschwindigkeit. Eine labile politische, soziale oder wirtschaftliche Ordnung führt meist zu schnellen und überraschenden Realdatenveränderungen. Das gilt vor allem für Zeiträume, in denen Kriege, soziale Unruhen, Inflation und Deflation herrschen.

2. Eine weitere Möglichkeit, Aussagen über die vermutliche Datenänderungsgeschwindigkeit zu gewinnen, besteht in der Berücksichtigung der A n z a h l der am Zustandekommen von Realgegebenheiten beteiligten Subjekte. Die Mitwirkung einer vergleichsweise großen Zahl von Personen an der Veränderung einer bis dahin existierenden Gegebenheit würde prinzipiell für eine langsamere und zeitlich abschätzbare Veränderungstendenz sprechen, sofern ein - allerdings schwierig faßbares - Mindestmaß d i v e r g i e r e n d e r Interessenlagen unterstellt werden kann. Einerseits würde die aktive Mitwirkungsmöglichkeit vieler Subjekte die Chance zur Durchsetzung gegengewichtiger Interessen erhöhen, aus der sich eine gegenläufige Beharrungstendenz herleitet, andererseits verzögert sich der Prozeß der Veränderung von Realgegebenheiten in dem Maße, wie die Anzahl der Einspruchsberechtigten wächst. Möglicherweise vollzieht sich bei einer großen Anzahl Mitwirkungsberechtigter der Prozeß der Veränderung weniger grundlegend.

Mit großer Wahrscheinlichkeit wächst aber der Grad der Antizipierbarkeit sich ändernder Gegebenheiten, wenn und so-

weit eine größere Anzahl von Mitwirkenden über die beabsichtigte Veränderung von Realgegebenheiten informiert werden müßte. Überraschende Veränderungen entscheidungsrelevanter Realgegebenheiten werden deshalb regelmäßig von einer relativ kleinen Zahl Mitwirkungsberechtigter ausgelöst. Dies zeigt sich z.B. vielfach bei Veränderungen des Außenwertes von Währungen, bei Diskontsatzvariationen, bei Preisveränderungen in Oligopolsituationen und bei der Einführung von Bewirtschaftungsmaßnahmen. Eine frühzeitige Information würde den Zweck der Realdatenveränderung gefährden, weil die "betroffenen" Subjekte sich den entscheidungsbegrenzenden Auswirkungen - zumindest in bestimmtem Umfange und für einen gewissen Zeitraum - durch Vornahme antizipierender Geld- und Gütertransaktionen entziehen könnten.

Das Gelingen des Überraschungseffektes hängt aber nicht nur von der Anzahl der beteiligten Subjekte ab, sondern auch von deren Fähigkeit, Informationen über Veränderungsabsichten geheimzuhalten.

3. Die Datenänderungsgeschwindigkeit wird auch durch den U m f a n g d e r I n t e r d e p e n d e n z w i r k u n g e n , die sich als Folge der Veränderung einer Realgegebenheit ergeben, beeinflußt.

Im Grenzfall läßt sich eine Realgegebenheit isoliert, d.h. ohne Auswirkungen auf andere Gegebenheiten, verändern, in anderen Fällen bildet die Veränderung einer Gegebenheit den Anstoß für sehr umfassende und u.U. auch langfristige Veränderungsprozesse. Soweit die Veränderung einer Gegebenheit eine hohe Interdependenzwirkung auslöst, ist im allgemeinen mit einer relativ gemäßigten Veränderungsgeschwindigkeit zu rechnen, dagegen läßt die Neufixierung einer isolierten Gegebenheit eine schnelle und überraschende Veränderung erwarten. Diese lediglich generelle - und deshalb für den Einzelfall problematische - Aussage wird durch einige Gründe gestützt. Für eine allmähliche und voraussehbare Veränderung einer interdependenten Konstellation von Realgegebenheiten

spricht vor allem der Tatbestand, daß ein vergleichsweise langer Realisationszeitraum bis zum Abschluß des gesamten Veränderungsvorganges notwendig ist. Gewöhnlich tritt die Veränderung einer derartigen Konstellation in zeitlich nacheinander liegenden Etappen auf, wobei vielfach die Realisation der voraufgegangenen die Bedingung für den Beginn der nachfolgenden darstellt.

Eine Veränderung umfangreicher, interdependenter Gegebenheiten liegt z.B. bei grundlegenden wirtschaftspolitischen Neuorientierungen, wie internationalen Marktzusammenschlüssen, vor. Die Realisation derartiger Zielsetzungen vollzieht sich sukzessiv während eines längeren Zeitraumes, so daß der Veränderungsprozeß - soweit Anpassungsmöglichkeiten für das Entscheidungssubjekt bestehen - im allgemeinen frühzeitig antizipiert werden kann.

Dagegen zeigt sich bei isoliert auftretenden Gegebenheiten vielfach eine relativ schnelle Veränderungsgeschwindigkeit. Das gilt z.B. für solche Absatz- und Beschaffungspreise, die einer staatlichen oder privatwirtschaftlichen Preisbindung nicht unterliegen und auf unvollkommenen Märkten als Ergebnis subjektiv unterschiedlicher Wertschätzungen zustandekommen. Dagegen wird z.B. durch Preisbindungen der verschiedenen Art eine Interdependenz der Einzelpreise im Sinne einer gleichläufigen Veränderungsrichtung hergestellt; dies führt grundsätzlich zu einer Stabilisierung des erreichten Niveaus innerhalb längerer Zeiträume und damit zu einer geringeren Veränderungsgeschwindigkeit der Preise.

Allgemein läßt sich deshalb folgern, daß die Datenänderungsgeschwindigkeit bei umfangreichen Interdependenzwirkungen zwischen den Realgegebenheiten tendenziell g e r i n g und bei schwachen Interdependenzwirkungen tendenziell g r o ß ist.

4. Als weiterer Bestimmungsgrund beeinflußt der gewählte oder auferlegte S p e z i f i z i e r u n g s g r a d des Dateninhaltes die Datenänderungsgeschwindigkeit. Eine

lediglich globale Beschreibung einer Gegebenheit läßt Einzelveränderungen innerhalb dieses Rahmens zu, ohne daß der allgemeine Sachinhalt als solcher verändert wird. Soll z.B. die Preispolitik der Unternehmung auf einem durchschnittlichen Preisniveau stabilisiert werden, so wird diese Bedingung auch dann gewahrt, wenn bei großen Einzelpreisveränderungen ein Ausgleich von Preiserhöhungen und Preissenkungen zustandekommt. In diesem Fall wird die Gegebenheit "stabile Preise" global beschrieben. Eine höchstmögliche Spezifizierung läge vor, wenn die Preise aller Absatzgüter und -leistungen zu konstanten Größen erklärt werden. In diesem Fall müßte die Veränderung eines Einzelpreises als Veränderung der Gegebenheit angesehen werden.

Eine im hohen Grade spezifizierte Erscheinung wird sich im Zeitablauf jedoch eher ändern als eine wenig spezifizierte Globalerscheinung. Als Mittel einer Spezifizierung dient vor allem die Fixierung von Fristabläufen, durch welche der Eintritt oder das Ausbleiben einer Handlung bzw. eines Sachverhaltes nach Minuten, Stunden oder Tagen festgelegt werden kann. Globale Beschreibungen orientieren sich dagegen z.B. an Durchschnitts- und Rahmengrößen. Der Grad der Spezifizierung von Gegebenheiten hat insbesondere bei vertraglichen Vereinbarungen Bedeutung, wenn sich aus veränderten Gegebenheiten Rechte oder Pflichten der Vertragspartner herleiten.

Dieser Bestimmungsgrund der Datenänderungsgeschwindigkeit berücksichtigt nicht die auf die Veränderung einer Gegebenheit gerichteten Kräfte und deren Auswirkungen, sondern die vom Subjekt gewählte, relative Bezugsbasis dieser Veränderung.

5. Eine ähnliche, relative Bezugsbasis der Datenänderungsgeschwindigkeit bilden die L ä n g e des Entscheidungsz e i t r a u m e s und die zeitliche Dauer des der Entscheidung folgenden Realisationsvorganges. Unter Entscheidungszeitraum ist die Zeitspanne zwischen Entscheidungs-

anlaß und Entscheidungsentschluß zu verstehen, der Realisationszeitraum umfaßt die Zeitspanne zwischen Beginn und Abschluß des Realisationsvorganges.

Innerhalb kurzer Entscheidungs- und Realisationszeiträume ist die Wahrscheinlichkeit häufiger Datenänderungen im allgemeinen g e r i n g e r als bei relativ langen Entscheidungs- und Realisationszeiträumen[1)2)]. Unter Beachtung der bisher verwendeten Terminologie liegen innerhalb des E n t s c h e i d u n g s zeitraumes Änderungen der Datena n n a h m e n und während des Realisationsvorganges Änderungen der R e a l daten vor.

Schwierig antizipierbare Realisationsvorgänge können sich sowohl verzögernd als auch beschleunigend auf den Entscheidungszeitraum auswirken. So kann z.B. eine Verhaltensweise des "Abwartens" in der Entscheidungssituation durch die Hoffnung auf sichere Informationen über vermutete Realdatenänderungen begründet sein.

---

1) Könnte ein zeitliches Entsprechungsverhältnis zwischen Entscheidungs- und Realisationsvorgängen angenommen werden, so würde dies bedeuten, daß lange Realisationsvorgänge auch eine verhältnismäßig lange zeitliche Phase der Entscheidungsvorbereitung bedingen, ehe der Entscheidungsentschluß vollzogen wird. Ob ein derartiges Entsprechungsverhältnis in der Realität generell vorherrscht, ist schwer zu beurteilen, weil auch in vielen Fällen relativ kurzen Entscheidungszeiträumen vergleichsweise lange Realisationsvorgänge folgen und umgekehrt. Auch die Annahme einer Relation zwischen der Komplexität des Entscheidungsvorganges und der des Realisationsvorganges ist, worauf Thomae aus individualpsychologischer Sicht hinweist, nicht gerechtfertigt. Diese Aussage dürfte auch für Unternehmungsentscheidungen zutreffen. Vgl. Thomae, Hans: Der Mensch in der Entscheidung, a.a.O., S.249.

2) So können unter Zugrundelegung eines genügend langen Zeitraumes viele Faktoren als variabel angesehen werden, die in kurzfristiger Betrachtungsweise als konstante Größen zu berücksichtigen sind. Kurzfristig inflexible Größen, z.B. Steuersätze, Abschreibungsvorschriften, bestimmte Positionen innerhalb des Staatshaushaltes usw. begrenzen auch den Aktionsspielraum wirtschaftspolitischer Entscheidungen. Vgl. Bombach, Gottfried: Über die Möglichkeit wirtschaftlicher Voraussagen, a.a.O., S.66. Dadurch wird auch den betroffenen Unternehmungen eine voraussehbare Zeitspanne gewährt, innerhalb der mit einer Veränderung bestimmter wirtschaftspolitischer Gegebenheiten nicht zu rechnen ist.

Es ist anzunehmen, daß durch ein Zögern des Subjekts in der Entscheidungssituation der Gesichtspunkt der S i c h e r h e i t betont wird, dagegen scheint das Bestreben, den Entscheidungszeitraum zu verkürzen, mit einer größeren R i s i k o f r e u d i g k e i t des Entscheidungssubjekts vereinbar zu sein, wobei hier die Bestrebung primär auf Ausnutzung der vermuteten kurzfristigen Chancen unter Hinnahme eines durch Abwarten vermeidbaren Risikos gerichtet ist[1].

Infolge eines Hinausschiebens des Entscheidungsentschlusses auf einen späteren Zeitpunkt erweist sich durch Zeitablauf bei einer Reihe von Datenannahmen, die auf erst künftig eintretenden Geschehensabläufen beruhen, ihre r i c h t i g e oder u n r i c h t i g e Antizipation. Der Hinweis auf vermeidbare Unterbrechungen geplanter Realisationsvollzüge durch Hinauszögern des Entscheidungsentschlusses ist deshalb von Bedeutung, weil hiermit ein grundsätzlich breiterer Aktionsspielraum für einen gewissen Zeitraum offengehalten wird, wodurch die Anpassungsfähigkeit des Entscheidungssubjekts gegenüber Realdatenveränderungen größer ist als im Falle einer Festlegung zugunsten einer bestimmten Möglichkeit. Diese abwartende Verhaltensweise in Entscheidungssituationen betont in der Regel stärker die Erhaltung späterer Reaktionsmöglichkeiten als die Vorteilhaftigkeit aktueller Aktionsmöglichkeiten.

Möglichst kurze Entscheidungs- und Realisationszeiträume können Vorteile bieten, die im allgemeinen Sprachgebrauch mit der Wendung "normative Kraft des Faktischen" umschrieben werden. Hierunter wird meist die im Sinne der angestrebten Zielsetzung wirkende Ausstrahlung des Realisationsvorganges auf potentielle Widerstände verstanden. Diese können

---

1) Diese beiden Verhaltensweisen werden aber auch stark von der Mentalität des Entscheidungssubjekts beeinflußt, die sich nicht nur in einer mehr oder minder ausgeprägten Risikofreudigkeit darstellt, sondern komplexer Natur ist. Aber auch die Bedeutsamkeit der Entscheidungsmöglichkeiten für das Subjekt beeinflußt Risikofreudigkeit und Sicherheitsstreben.

sich wegen der inzwischen eingetretenen Situationsveränderung verringern, weil es vielfach schwieriger ist, einen Realisationsvorgang zu unterbrechen, als sein Ingangsetzen zu verhindern.

6. Abschließend läßt sich feststellen, daß die Datenänderungsgeschwindigkeit durch die im Natur- und Kulturbereich wirksamen Bedingungsverhältnisse bestimmt wird. Eine Anpassung des Entscheidungssubjekts gegenüber Realdatenveränderungen erfolgt durch Veränderung der entscheidungsrelevanten Datenannahmen, soweit vom Standpunkt des Subjekts keine geeigneten Möglichkeiten zur Verfügung stehen, sich durch aktive Maßnahmen den entscheidungsbegrenzenden Zwängen der veränderten Realgegebenheiten zu entziehen. Die Anpassungsgeschwindigkeit der Datenannahmen des Subjekts an veränderte Realdaten ist von verschiedenen Einflußgrößen abhängig. Insbesondere wird das Ausmaß der zeitlichen Verzögerung durch technisch bedingte Mindestzeiten der Informationsübermittlung und durch die als tragbar erachteten Aufwendungen für die Informationsgewinnung beeinflußt.

Erfolgen die Realdatenänderungen innerhalb kurzer Zeitintervalle, so unterbleibt vielfach eine Anpassung, weil infolge der langen Reaktionsdauer die zeitliche Trägheitsschwelle[1)] nicht überschritten wird.

III. Entscheidungsrelevante Auswirkungen ungewisser Datenannahmen

a) Ungewißheit und entscheidungstheoretische Fragestellung

Jeder als Folge einer Entscheidung geplante Durchsetzungsvorgang kann wegen unrichtiger Antizipation der Realdaten scheitern oder mit zielinadäquaten Konsequenzen verbunden sein. Der Begriff der Wahl impliziert die Irrtums-

---

1) Vgl. Riebel, Paul: Die Elastizität des Betriebes, a.a.O., S.96.

möglichkeit des Wählenden[1]. Aus diesem Grunde sind die den Möglichkeiten-Bereich einer Wahlsituation bestimmenden Datenannahmen mit einem nicht ausschließbaren Bestandteil von Ungewißheit behaftet. Die D a t e n a n n a h m e in der Entscheidungssituation hat deshalb eine vorläufige Gültigkeit, denn erst im Zuge der Durchsetzung des Entscheidungsentschlusses bestimmen die Realdatenwirkungen über die Richtigkeit oder Unrichtigkeit der gedanklichen Antizipation. Bei der Datenannahme sichere Erwartungen[2] zu unterstellen, d.h. die absolut wahre "geistige Vorwegnahme künftiger Ereignisse"[3] anzunehmen, würde eine logische Inkonsequenz bedeuten, weil sämtliche Realisationsvollzüge sachlich und zeitlich streng determiniert wären, so daß es verschiedene Möglichkeiten des Sich-Entscheidens nicht geben könnte[4]. Die Annahme sicherer Erwartungen ist deshalb mit der Realität unvereinbar[5], in ihr ist die Existenz von Ungewißheit unaufhebbar. Dieser allgemein akzeptierten Feststellung stehen jedoch unterschiedliche Auffassungen über die Art der Berücksichtigung des Ungewißheitsphänomens im Rahmen entscheidungstheoretischer Fragestellungen gegenüber. Derartige Auffassungsunterschiede - insbesondere zur Anwendbarkeit der Wahrscheinlichkeitsrechnung bei Unternehmungsentscheidungen - haben eine grundsätzliche Bedeutung für die Beurteilung der entscheidungsrelevanten Auswirkungen ungewisser Datenannahmen, denn divergierende Meinungen über die rechnerische Erfaßbarkeit des Ungewißheitsphänomens bei Unternehmungsentscheidungen führen zu bedeutsamen methodischen Konsequenzen

1) Vgl. Knight, Frank H.: Das Wertproblem in der Wirtschaftstheorie, in: Die Wirtschaftstheorie der Gegenwart, 2.Bd., Hrsg.: Hans Mayer, Wien 1932, S.58.

2) Erwartungen ergeben sich aus zukunftsgerichteten Überlegungen. Vgl. Wittmann, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information, a.a.O., S.32. Den Erwartungen fehlt aber im Vergleich zu den Daten ein ausdrücklich erkennbarer, entscheidungsbegrenzender Begriffsinhalt.

3) Seidenfus, Hellmuth: Zur Theorie der Erwartungen, in: Schmölders, Schröder, Seidenfus: J.M. Keynes als Psychologe, Berlin 1956, S.126.

4) Vgl. Albach, Horst: Wirtschaftlichkeitsrechnung..., a.a.O., S.15 und Wittmann, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information, a.a.O., S.19.

5) Vgl. Albach, Horst: Wirtschaftlichkeitsrechnung..., a.a.O., S.70.

hinsichtlich der entscheidungstheoretischen Fragestellung. Die dabei auftretenden Meinungsunterschiede werden deutlich, wenn einerseits behauptet wird, daß die Entscheidungstheorie als Formaltheorie mit der Psychologie des Entscheidens nichts zu tun habe[1], andererseits aber unter Hinweis auf die Notwendigkeit einer Verifikation entscheidungstheoretischer Forschungsergebnisse die Einbeziehung psychologischer Risikoneigungen als Nebenbedingungen der Entscheidungsfunktion ausdrücklich gefordert wird[2].

In der Entscheidungstheorie lediglich einen angewandten Zweig der Mathematik[3] sehen zu wollen, erscheint problematisch, denn aus dieser Sicht könnte eine sehr einseitige Betrachtungsweise entscheidungstheoretischer Fragestellungen hervorgehen, die bereits durch eine zu enge Problemstellung den Zugang für die Untersuchung mathematisch nicht erfaßbarer[4], verbaltheoretisch aber durchaus erklärbarer Bestimmungsgründe des Entscheidungsverhaltens ausschließt. Es ergeben sich auch Bedenken im Hinblick auf eine zweckmäßige begriffliche Abgrenzung der Entscheidung zum bereits erwähnten determinierten Handlungszwang, wenn - wie Engels for-

1) Diese Auffassung findet sich bei Engels, Wolfram: Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre..., a.a.O., S.5.

2) Vgl. Albach, Horst: Wirtschaftlichkeitsrechnung...,a.a.O., S.117. Albach erklärt unter Bezugnahme auf Investitionsentscheidungen, daß die Investitionstheorie bereits in ihrem formalen Lösungsansatz einen Grad an Allgemeinheit und Indeterminiertheit aufweisen müsse, damit die persönliche Risikopräferenzfunktion Platz habe, um eine normative Investitionstheorie auszuschließen, die zur Festlegung eines bestimmten Verhaltens führe. Vgl. Albach, Horst, ebenda, S.97 und die dort angeführten Literaturquellen.

3) Vgl. Engels, Wolfram: Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre ..., a.a.O., S.5.

4) Die Gefahr einer Vernachlässigung anderer sozialwissenschaftlicher Teildisziplinen besteht grundsätzlich auch dann, wenn anerkannt wird, daß mit Hilfe mathematischer Methoden die Beschreibung qualitativer Strukturen möglich ist. Vgl. zur Anwendbarkeit der Mathematik auf qualitative ökonomische Tatbestände die zustimmenden Äußerungen von Morgenstern, Oskar: Spieltheorie und Wirtschaftswissenschaft, Wien, München 1963, S.23 f.; Albert, Hans: Probleme der Theorienbildung ..., a.a.O., S.36 und die dort genannte Literatur.

dert[1] - die Möglichkeit einer Entscheidungstheorie davon abhängig gemacht wird, ob das prognostizierende Subjekt Vorstellungen über die Wahrscheinlichkeit einer Hypothese bilden kann oder nicht. Werden die inhaltlichen Anforderungen gegenüber der Entscheidungstheorie in der Weise gestellt, daß sie ausschließlich der Ermittlung eindeutiger und prognostizierbarer Resultate zu dienen hat, dann könnte das Wahlverhalten eines einzelnen Entscheidungssubjektes in "einmaligen" Datenkonstellationen nicht zum Gegenstand theoretischer Fragestellungen erhoben werden[2]. Ist jedoch der Anspruchsinhalt der Entscheidungstheorie in einem weiteren Sinne auch auf die Erfassung und Durchdringung nicht eindeutiger und nicht prognostizierbarer Bestimmungsgründe und deren Sinngehalt gerichtet, so wird ein auch "verstehender" Forschungsansatz in einer grundsätzlich formal konzipierten Entscheidungstheorie nicht vernachlässigt werden können.

So grenzt sich z.B. die unternehmungspolitische Problemanalyse von der instrumentalen Modellanalyse, also der Forschungsrichtung des Operations Research als Entscheidungsrechnung[3], vor allem durch eine umfassendere Fragestellung ab. "Die Unternehmungspolitik, die man als Disziplin wohl den angewandten, pragmatischen, aber doch wertfreien Wissenschaften zuordnen muß, hat .., wenn sie umfassend die Objekte und das Zustandekommen von Zielsetzungs- und Zielerreichungsentscheidungen beschreiben und erklären will, sämtliche in das Erkenntnisziel fallenden Einflußfaktoren - also auch die nicht quantifizierbaren Relevanzen - zu deuten."[4].

---

1) Vgl. Engels, Wolfram: Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre ..., a.a.O., S.17.

2) Zu dieser Ansicht neigt im Zusammenhang mit der Frage nach der theoretischen Erfaßbarkeit von Verhaltensweisen - wenn auch mit Bedenken - Engels, Friedrich: Neigungen in der Wirtschaft. Ein Beitrag zur Theorie des Verhaltens, Diss. Marburg 1959, S.40.

3) Vgl. Kosiol, Erich: Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 13.Jg.(1961), S.327 und Kosiol, Erich: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum..., a.a.O., S.89.

4) Schmidt, Ralf-Bodo: Bemerkungen zu den Grundfragen ..., a.a.O., S.53.

b) Die Beurteilung ungewisser Datenannahmen im Hinblick auf Zielsetzung und Zielerreichung

1. Aus der Ungewißheit der Datenannahmen lassen sich grundsätzlich zwei Konsequenzen ableiten:

   (a) Die beabsichtigte Realisation eines Entscheidungsentschlusses kann scheitern, weil Realdaten hinsichtlich ihrer begrenzenden Wirkung unrichtig antizipiert worden sind.

   (b) Die Realisation des Entscheidungsentschlusses gelingt zwar, aus seiner Durchsetzung ergeben sich aber wegen einer nicht richtigen Antizipation der Realisationskonsequenzen unerwartete, unerwünschte Folgen.

Der Aussagegehalt der hier vorgenommenen Unterscheidung ist näher zu begründen. Ein Scheitern des Durchsetzungsvorganges infolge nicht richtig antizipierter Realdaten ist immer dann anzunehmen, wenn vor Abschluß des Durchsetzungsvorganges ein Abbruch der Zielverwirklichung erfolgt. Dieser Fall kann z.B. bei Investitionsentscheidungen eintreten, wenn infolge staatlicher Investitionsverbote, Enteignungen usw. die Verwirklichung des Entscheidungsentschlusses mißlingt. Die ursprünglich gewählte Möglichkeit würde sich nachträglich als undurchführbar erweisen. Hierbei können sich zwar auch unerwünschte Folgewirkungen, z.B. ein nicht erwarteter Verlust, ergeben, doch muß das nicht unbedingt zutreffen, z.B. wenn mit der Realisation des Entscheidungsentschlusses noch nicht begonnen wurde oder wenn bei einem erzwungenen Abbruch des Realisationsvorganges Ersatzansprüche für entstandenen Aufwand oder entgangenen Gewinn durchgesetzt werden können. Dagegen geht es bei Konsequenz (b) nicht um ein Gelingen oder Scheitern des gewählten Realisationsvorganges, sondern allein um die erst nachträglich erkennbaren Folgewirkungen eines bereits realisierten Entscheidungsentschlusses, der, wie angenommen werden soll, z.B. in der Durchsetzung einer bestimmten Investition zum Ausdruck kommt.

Bei näherer Betrachtung der beiden Konsequenzen (a) und (b) wird deutlich, daß das Urteil, ob ein geplanter Realisationsvorgang als gescheitert anzusehen ist oder nicht, vor allem davon abhängt, welches zeitliche und sachliche Ausmaß die vom Subjekt zugrunde gelegte Zielspezifizierung aufweist. Denn bei weitreichendem Spezifizierungsgrad der angestrebten Zielsetzung ist die Gefahr eines Scheiterns der Zielrealisation infolge ungewisser Datenannahmen prinzipiell größer als bei globaler Zielformulierung[1)2)]. Aus dieser Feststellung läßt sich hinsichtlich des Ungewißheitsphänomens die Aussage ableiten, daß die Gefahr eines Scheiterns von Realisationsvorgängen grundsätzlich mit der Verfeinerung des Spezifizierungsgrades der Zielformulierung wächst. Diese Schlußfolgerung trägt dem Umstand Rechnung, daß das Ausmaß der Datenungewißheit nicht nur aus den Ursprungsbereichen der Realgegebenheiten, sondern auch unter Berücksichtigung der Zielstruktur der einzelnen Unternehmung zu beurteilen ist.

Die Unterschiedlichkeit der Konsequenzen (a) und (b) kommt also letztlich nur dadurch zustande, daß das Entscheidungssubjekt die unerwünschten Folgen erst n a c h t r ä g l i c h , also nach Abschluß der Ziel- und Möglichkeitenbestimmung und des dann folgenden Entscheidungsentschlusses feststellt, und nicht schon in der Entscheidungssituation berücksichtigt hat. Soweit also bei der Konsequenz (b) unerwünschte Folgewirkungen erkannt werden, wurden diese nun nachträglich eingetretenen Abweichungen jedoch zum Zeitpunkt des Entscheidungsentschlusses entweder ausdrücklich oder

---

1) Vgl. zu diesem Problem die hierfür grundlegenden Ausführungen auf S.40 ff. dieser Untersuchung.

2) Die Auswirkungen der Ungewißheit auf die Wahlsituation können deshalb auch als ein Teilproblem der Zielformulierung angesehen werden. Vgl. zu dieser Auffassung: Engels, Wolfram: Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre ..., a.a.O., S.62 ff.; Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S.133 und Neumann, John v. und Morgenstern, Oskar: Theory of Games and Economic Behavior, 3.Aufl., Princeton 1953, S.88 ff.

auch unbewußt als zielneutral unterstellt, denn träfe das nicht zu, müßte mit dem Eintritt dieser Abweichungen strenggenommen ein Scheitern des Realisationsvorganges vorliegen.

2. Bei pluralistischen Zielkonzeptionen ist eine Beurteilung der Zielerreichung vor allem deshalb schwierig, weil der Beitrag der einzelnen Teilziele im Rahmen der Realisation des gesamten Zielkomplexes nach subjektiv unterschiedlichen Maßstäben bewertet werden kann. Diese subjektive Bewertung hinsichtlich des insgesamt realisierten Grades der Zielerreichung wird maßgeblich von den individuellen Zukunftserwartungen beeinflußt. Das Scheitern eines Teilzieles läßt wegen der Ungewißheit künftiger Realdatenkonstellationen kein endgültiges Urteil über den Grad der Gesamtzielerfüllung zu. So ist es z.B. denkbar, daß die Verwirklichung einer Kapazitätserweiterung mit dem Ziel einer Absatzmengenerhöhung (Leistungszielsetzung) zwar scheitert, die damit aber gleichzeitig angestrebte Verbesserung der Ertragslage (Erfolgszielsetzung) aber gelingt, wenn mit dem Verzicht auf eine Produktionsausweitung - z.B. in einem Quotenkartell - ein Anspruch auf einen der ursprünglichen Erfolgserwartung entsprechenden Teil des von den Kartellmitgliedern gemeinsam erwirtschafteten Gewinns durchgesetzt werden kann. Allgemein läßt sich deshalb feststellen, daß ein endgültiges Urteil über die Realisation des Gesamtzieles davon abhängt, ob durch das Scheitern eines Teilzieles neue kompensatorische zielerreichende Möglichkeiten begründet werden, welche sich erst als Folge eines Durchsetzungsversuches früherer Entscheidungsentschlüsse eröffnen. Die Ungewißheit über derartige Auswirkungen eigener Entscheidungsentschlüsse erschwert die Bestimmbarkeit des erreichten Grades der Gesamtzielrealisation. Zusätzliche Schwierigkeiten entstehen auch dadurch, daß die Teilziele im allgemeinen eine unterschiedliche zeitliche Reichweite haben, so daß ein Urteil über den Grad der Gesamtzielrealisation zu jedem Zeitpunkt subjektive Vermutungen über den künftigen Verlauf der Zielrealisation enthält.

3. Die Darstellung der Konsequenzen ungewisser Datenannahmen hinsichtlich der Zielformulierung und Zielrealisierung hat gezeigt, daß ein abschließendes und eindeutiges Urteil über die Richtigkeit des durch Entscheidungsentschluß bestimmten zielerreichenden Weges an die Erfüllung vielfältiger Voraussetzungen geknüpft ist, deren Eintritt weder zum Zeitpunkt der Entscheidung noch vor Abschluß des Durchsetzungsvorganges mit Sicherheit antizipiert werden kann. Soweit Unternehmungsziele einen hohen Spezifizierungsgrad im dargelegten Sinne aufweisen, überträgt sich diese Eigenschaft auch auf die der Zielerfüllung dienenden, zielerreichenden Möglichkeiten. Auch sie sind insofern "spezifisch", weil die sachlich und zeitlich differenzierte Realdatenkonstellation ihre "Seltenheit" oder gar ihre "Einmaligkeit" begründet. Diese Eigenschaft führt grundsätzlich zu einer G l e i c h w e r t i g k e i t der zur Wahl stehenden Möglichkeiten hinsichtlich ihrer R e a l i s a t i o n s w a h r s c h e i n l i c h k e i t . Das heißt, ein Scheitern oder Gelingen "spezifischer" Entscheidungsmöglichkeiten ist prinzipiell gleichwahrscheinlich; in der Wahlsituation herrscht somit eine Indifferenzlage.

Bei derartigen Unternehmungsentscheidungen ist die Wahrscheinlichkeitsrechnung nicht anwendbar, weil eine ausreichende Anzahl gleichartiger Fälle nicht zur Verfügung steht, aus denen ein Rückschluß auf die Eintrittswahrscheinlichkeit entscheidungsbegrenzender Realgegebenheiten gezogen werden könnte. In "einmaligen" Datenkonstellationen geben Wahrscheinlichkeitskoeffizienten keine Auskunft über das Gelingen oder Scheitern einer Möglichkeit[1)].

Zielerreichende Möglichkeiten lassen sich nur bereits gegebenen, also feststehenden Zielsetzungen zuordnen. Jede der

---

1) Vgl. zum Problem der Entscheidungsfindung beim Vorliegen und Fehlen von Wahrscheinlichkeitsvorstellungen die Ausführungen bei Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S.160 ff. und die dort vorgenommene Auseinandersetzung mit der neueren Literatur zu dieser Frage.

in Erwägung gezogenen zielerreichenden Möglichkeiten muß nach dem subjektiven Urteil des Entscheidungsträgers eine v o l l s t ä n d i g e Zielerfüllung "garantieren". Wäre diese Anforderung an die Gleichwertigkeit der zielerreichenden Möglichkeiten nicht erfüllt, dann müßten die hinsichtlich der Zielerfüllung als "ungleichwertig" erkannten Möglichkeiten vorab aus den Wahlüberlegungen ausscheiden und veränderten Zielvorstellungen zugeordnet werden[1].

Soweit die den Datenannahmen zugrunde liegenden Informationen unsicher sind, werden sie "im Entschluß dem intuitiven, unternehmerischen Abwägen unterworfen"[2]. Versuche, die jeweils größte mathematische Realisationswahrscheinlichkeit zur Maxime des Entscheidungsverhaltens zu erheben, sind also nur zweckmäßig, soweit eine größere Anzahl gleicher Entscheidungen zu fällen sind[3]; dieses Erfordernis dürfte bei realen Unternehmungsentscheidungen nicht erfüllt sein, weil - wie dargelegt - die Mehrzahl unternehmerischer Entscheidungen durch die Einmaligkeit ihrer Datenkonstellation gekennzeichnet ist. Es fehlen somit vergleichbare Erfahrungen, um daraus Häufigkeits- und Wahrscheinlichkeitsverteilungen bestimmen zu können[4].

---

1) Vgl. zu dieser Feststellung die Ausführungen auf S.180 ff. dieser Untersuchung.

2) Schmidt, Ralf-Bodo: Bemerkungen zu den Grundfragen ..., a.a.O., S.53.

3) Albach verneint unter Berufung auf Forschungsergebnisse von Markowitz, Fisher und Shakle die Möglichkeit, z.B. im Rahmen von Investitionsentscheidungen mit mathematischen Sicherheiten zu rechnen, weil die Voraussetzung des Gesetzes der großen Zahl für die Ermittlung von Wahrscheinlichkeitsverteilungen nicht erfüllt ist; die mathematischen Verfahren der Wahrscheinlichkeitsrechnungen versagen bei einmaligen Entscheidungssituationen, weil sie subjektiv unterschiedliche Beurteilungsmaßstäbe vernachlässigen. Vgl. Albach, Horst: Wirtschaftlichkeitsrechnung ..., a.a.O., S.103, 117 u. 121 sowie die dort angegebene Literatur.

4) Vgl. Agthe, Klaus: Das Problem der unsicheren Erwartungen ..., a.a.O., S.101 u.111; auch Wöhe verweist auf die begrenzte Anwendungsmöglichkeit des Gesetzes der großen Zahl auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen. Vgl. Wöhe, Günter: Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Meisenheim am Glan 1959, S.55.

c) Der Einfluß ungewisser Datenannahmen auf die Bestimmbarkeit rationaler Entscheidungsmaximen

1. Die Rationalitätsmaxime sowie die für den Bereich des Ökonomischen entsprechende Maxime der Wirtschaftlichkeit zeichnen sich vor allem durch ihren fundamentalen Geltungsanspruch und eine kaum überschaubare Vieldeutigkeit aus.

Gründe der divergierenden Auslegung des Begriffsinhaltes sind verschiedene Anforderungsmaßstäbe für die Aussagekraft des Rationalitätsprinzips, das dem in einer Wahlsituation befindlichen Subjekt eine Maxime für die möglichst "günstige" Auswahl einer Entscheidungsmöglichkeit bieten soll. Die Forderung nach Bestimmung der jeweils günstigsten Möglichkeit im Rahmen einer Wahlsituation ist einerseits nicht ohne den Blick auf individuell unterschiedliche Wertmaßstäbe über das, was als günstig empfunden wird, abzuleiten, andererseits beeinflussen verschiedene Ansichten über die Art der Berücksichtigung ungewisser Datenannahmen den Aussagewert einer generalisierenden Formulierung, die das Rationalprinzip notwendig enthält. Aus diesen und anderen Gründen, die hier vernachlässigt werden können, ist der Gehalt des Prinzips bis heute sehr umstritten[1].

2. Das Rationalitätsproblem wird gegenwärtig vor allem unter zwei Gesichtspunkten diskutiert:

   a) Welche Abgrenzungsmerkmale können für eine Unterscheidung der nicht-rationalen Handlungen von den rationalen Entscheidungen zugrunde gelegt werden?

   b) Lassen sich nach Maßgabe bestimmter Bedingungen verschiedene Grade der Rationalität unterscheiden?

Unter dem Aspekt der Abgrenzung rationaler Wahlvorgänge von anderen Handlungsformen wird vor allem darauf abgestellt, ob sich das handelnde Subjekt einer Wahlsituation "bewußt"

1) Vgl. Alschner, Gerd: Rationalität und Irrationalität ..., a.a.O., S.2 und Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a.a.O., S.174.

wird. Soweit dies der Fall ist - und bei Entscheidungen im hier definierten Sinne stellt das "Bewußtwerden" der Wahlsituation ein konstitutives Element des Entscheidungsverhaltens dar - wäre j e d e Entscheidung zugleich eine r a t i o n a l e Wahl[1)2)]. Die Anerkennung eines so verstandenen Rationalitätsbegriffes würde die Tatsache ungewisser Datenannahmen als Bestimmungsfaktoren des Rationalverhaltens ignorieren und lediglich die Forderung enthalten, daß sich das Entscheidungssubjekt mit der bestehenden Datenkonstellation in irgendeiner Weise auseinandersetzt und dabei verschiedene Möglichkeiten des Sich-Entscheidens erkennt. Diese Forderung dürfte bei gewohnheitsmäßigem, habituellem Verhalten nicht erfüllt sein, soweit in den Vorstellungen des handelnden Subjekts das Bewußtsein des Handlungszweckes[3)] verkümmert ist, aus dem sich die Wahlüberlegungen über alternative Verhaltensmöglichkeiten herleiten.

Mit einer Feststellung, daß jede Entscheidung ex definitione rational ist, wird aber noch keine Maxime begründet, welche den Selektionsmaßstab für die jeweils mit verschiedenen Datenkonstellationen verbundenen Wahlmöglichkeiten bilden könnte.

---

1) Eine abweichende Auffassung scheint Gäfgen zu vertreten, wenn er fordert, daß die im Rahmen der Entscheidungstheorie betriebene "Rationalisierung" von Handlungen nicht so weit gehen könne, daß schließlich jede denkbare Entscheidung als rational interpretiert wird. An anderer Stelle (S.22) heißt es jedoch, daß die Bedingung der Rationalität immer dann erfüllt sei, wenn das Subjekt eine bewußte und überlegte Wahl (=Entscheidung) vornimmt. Vgl.Gäfgen, Gérard: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, a.a.O., S.22 u. 29.

2) Im Gegensatz hierzu erfüllt nach Auffassung von v.Mises jede menschliche H a n d l u n g die Bedingung der Rationalität. Dieser Apriorismus kann auch nicht - darauf macht Gäfgen aufmerksam - mit dem Hinweis auf mögliche widersprüchliche Handlungen entkräftet werden, weil diese stets aus zwischenzeitlich eingetretenen Wertänderungen des Subjekts erklärbar sind. Vgl. zu diesem Problem Gäfgen, Gérard: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, a.a.O., S.28 f. und die dort zitierte Literatur.

3) Vgl. Alschner, Gerd: Rationalität und Irrationalität ..., a.a.O., S.11.

3. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip wird im allgemeinen in ein Minimum- und Maximumprinzip gegliedert, wobei die erste Fassung bei gegebenem Ziel einen vergleichsweise geringen Mitteleinsatz und die zweite Fassung bei gegebenem Mitteleinsatz die vergleichsweise beste Zielverwirklichung fordert.

Soweit das Wirtschaftlichkeitsprinzip in seiner Ausprägung als Kosten-Minimierungs-Postulat betrachtet wird, lassen sich Kostenunterschiede der Zielverwirklichung nur erklären, wenn bei Interpretation des Prinzips durch verschiedene Subjekte keine Übereinstimmung über die Abgrenzung n o t w e n d i g e r und ü b e r f l ü s s i g e r Mitteleinsätze besteht. Das Urteil über die Notwendigkeit eines Mitteleinsatzes entzieht sich aber einer prinzipiellen Bestimmbarkeit. Sollte jedoch zwischen verschiedenen Subjekten eine Übereinstimmung über notwendige und überflüssige Mitteleinsätze zustandekommen, so liegt damit auch der zielerreichende Weg eindeutig fest und unterschiedliche Auffassungen über den Umfang des Mitteleinsatzes zur Zielerreichung können strenggenommen nur noch aus Rechenfehlern resultieren.

Es wird deutlich, daß das Wirtschaftlichkeitsprinzip als abstrakte Handlungsmaxime in zielerreichenden Wahlsituationen wenig über den einzuschlagenden Weg aussagen kann, wenn das Urteil über notwendige Mitteleinsätze - denn nur solche begründen eine Kostenminimierung - unter Berufung auf subjektiv-wertende Zielvorstellungen des Entscheidungsträgers beeinflußt wird. Andererseits würde das Bestreben, denkbare Einwände aus zielbezogener Sicht auszuschalten, eine ausdrückliche Präzisierung der Zielvorstellungen durch die Vorgabe zielerreichender Bedingungen erfordern, denn diese bilden ja einen wesentlichen Bezugspunkt für das Urteil über notwendige bzw. überflüssige Mitteleinsätze. Durch eine Datensetzung in Form zielerreichender Bedingungen wird aber der Wahlbereich im Rahmen der Zielerreichung grundsätzlich eingeengt; die Folge besteht in einer Verlagerung der Wahlprobleme auf die zielsetzende Ebene, die jedoch eine

Argumentation über die Höhe des zweckmäßigen Mitteleinsatzes auf der Basis des Rationalitätsprinzips nicht erlaubt. Auch hier erweist sich wiederum die wichtige Bedeutung des Spezifizierungsgrades der Zielformulierung für die Beurteilung des durch Daten umgrenzten Entscheidungsspielraumes[1].

Im Hinblick auf die mangelnde Aussagekraft des ökonomischen Prinzips erklärt Alschner, daß die Ursache letztlich in der nicht hinreichenden Klärung der subjektexternen und -internen Bedingungen des Handelns liege; vor allem ignoriere das Wirtschaftlichkeitsprinzip den konkreten Gesamtzusammenhang des Handelns, den relativen Erfolg einer bestimmten Zielverwirklichung im Vergleich zu anderen, konkurrierenden Zwekken[2]. Außerdem beeinflußt - wie bereits dargelegt - die in der Realität nicht aufhebbare Ungewißheit der Datenannahmen über Realgegebenheiten auch die Bestimmung des Mitteleinsatzes, so daß erst nach Zielrealisation Klarheit darüber bestehen kann, ob der Mitteleinsatz zieladäquat festgelegt war.

4. In der Fassung als Maximumsprinzip gibt das Wirtschaftlichkeitspostulat zu der Frage Anlaß, in welchem Umfang der Mitteleinsatz als 'gegeben' angenommen werden soll. Soweit in der betriebswirtschaftlichen Literatur von Mitteleinsatz gesprochen wird, ist damit grundsätzlich die Gesamtheit der Einsatzgüter gemeint, welche der Hervorbringung einer Leistung dienen. Offenbar ist es aber unzulässig, auch die Entscheidungsleistungen des dispositiven Faktors als gegeben zu betrachten, weil diese ja gerade Gegenstand der Problemlösung sind.

Aber auch bei den sachlichen Einsatzgütern bedeutet die Feststellung, sie seien gegeben, strenggenommen auch die Konstanz der spezifischen Leistungsabgabemengen der Potentialfaktoren, denn wären hier Variationen zulässig, ist die

---

1) Vgl. hierzu die Ausführungen auf S.40 ff. und S.161 ff. dieser Untersuchung.

2) Vgl. Alschner, Gerd: Rationalität und Irrationalität..., a.a.O., S.18 f.

Bedingung der Konstanz mindestens einer Seite der Wirtschaftlichkeitsbeziehung nicht gewahrt, die durch Aufspaltung in die beiden Teilprinzipien erreicht werden soll. Wird die Konstanthaltung des Mitteleinsatzes in dieser strengen Form interpretiert - und dies scheint geboten, weil nicht beide Seiten der Beziehung variabel sein dürfen -, dann ist auch eine unterschiedliche Zielrealisation nicht möglich, weil der zielerreichende Weg determiniert wäre. Auch aus diesem Grunde bietet das Wirtschaftlichkeitsprinzip dem Entscheidungssubjekt keine allgemeingültige und praktikable Entscheidungsmaxime.

5. In der neueren wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird versucht, alternative Grade der Rationalität nach Maßgabe des durch den Unternehmer ausgeschöpften Transparenz- und Reaktionspotentials zu ermitteln; ein hoher Rationalitätsgrad wäre danach anzunehmen, wenn alle zur Zweckerreichung notwendigen Informationen beschafft werden und die Reaktion auf veränderte Handlungsbedingungen bezüglich der Richtung, der Geschwindigkeit und des Umfanges im Sinne einer weitgehenden oder gar vollständigen Erfüllung des Aktionszieles erfolgt[1].

Ein derartiger Ansatz zur Bestimmung des Rationalitätsgrades trägt grundsätzlich dem Tatbestand der Datenungewißheit Rechnung. Aber auch hier ist zu fragen, in welcher Weise der Grad des ausgeschöpften Transparenzpotentials bestimmt werden soll, wenn das Entscheidungssubjekt trotz intensiver Bemühungen lediglich die Information erlangen kann, daß ein Scheitern oder Gelingen des in Aussicht genommenen Weges gleichmöglich sind. Die Herstellung einer eindeutigen Beziehung zwischen realisiertem Transparenzpotential und der Entscheidungsgüte wäre an die Unterstellung gebunden, daß zusätzliche Informationsbemühungen auch die Güte der Wahl zwischen den Möglichkeiten entsprechend verbessern. Das ist

---

1) Vgl. hierzu Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a.a.O., S.175.

aber fraglich, wenn die Aufwendungen für die Gewinnung bestimmter Informationen beachtet werden und die Gefahr berücksichtigt wird, daß durch den informationsbedingten Zeitablauf eine ungünstige Verschiebung oder Veränderung der Realdaten eintreten kann.

Wird der Begriff des ausgeschöpften Transparenzpotentials aber in der Weise interpretiert, daß er Aufschluß über die wahrscheinliche Realisationsmöglichkeit eines zielerreichenden Weges geben könnte, dann wäre die Bestimmung unterschiedlicher Wirtschaftlichkeitsgrade von Wahrscheinlichkeiten abhängig, auf deren Problematik als Grundlage der Wahl bereits hingewiesen worden ist.

Ähnliche Schwierigkeiten entstehen bei Berücksichtigung des Reaktionspotentials. Werden hierunter die Reaktionsmöglichkeiten des Subjekts bei gegebener Zielsetzung verstanden, so müßte beachtet werden, daß die Anzahl der Möglichkeiten nicht nur durch das Vorstellungsvermögen des Subjekts, sondern auch durch Realdaten eingeengt sein kann, die nicht beeinflußt werden können oder sollen. Auch hier wäre jeweils der Nachweis zu erbringen, daß Möglichkeiten aus Mangel an intellektuellem Vorstellungsvermögen nicht ausgeschöpft werden. Dies zeigt, daß der subjektiv unterschiedliche Ermessensspielraum bei der Beurteilung der Realdaten zu unüberwindlichen Schwierigkeiten einer allgemeinen und gleichermaßen praktikablen Formulierung der ökonomischen Leitmaxime führt.

IV. Die Intensität der Datenwirkungen

a) Die Problematik einer ursprungsbezogenen Intensitätsbestimmung der Datenwirkungen

1. Mit dem Begriff der Intensität verbindet sich die Vorstellung über Stärke, Ausmaß und Eindringlichkeit einer Einflußgröße. Der Versuch einer Intensitätsmessung der Datenwirkungen könnte einerseits davon ausgehen, daß die Ursprungsbereiche der Realgegebenheiten in vergleichender

Weise unter dem Gesichtspunkt ihrer relativen Stärke skalar geordnet werden. Die Bestimmungsgründe einer solchen Skalierung wären aus dem relativen Stärkeverhältnis der Subjekte bzw. Institutionen abzuleiten, die an der Gestaltung der Realgegebenheiten in der Kultursphäre beteiligt sind.

Werden diese Realgegebenheiten jedoch im Hinblick auf ihre entscheidungsbegrenzende Auswirkung betrachtet, wird es notwendig, die den Gegebenheiten anhaftende Intensität unter Berücksichtigung der s p e z i f i s c h e n Entscheidungssituation der jeweils betroffenen Unternehmung zu beurteilen. Eine Vernachlässigung dieser erweiterten Relativierung würde eine Konstitutions- und Situationsgleichheit aller durch Realdaten betroffenen Unternehmungen unterstellen. Diese besteht aber in Wirklichkeit wegen der Verschiedenheit der den Unternehmungen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nicht. Einerseits zeigt sich eine beträchtliche Differenzierung der Möglichkeiten im zielsetzenden und zielerreichenden Bereich, andererseits besitzen die Unternehmungen nicht im gleichen Umfang die Stärke, auf Realgegebenheiten im Sinne der eigenen Zielsetzungen einzuwirken.

Die Intensität einer Ursprungsgegebenheit kann sich deshalb im Hinblick auf die individuelle Konstitution und Situation der Unternehmung abmildern oder neutralisieren, wenn die Auswirkungen der Gegebenheiten nicht bzw. nicht präzise genug die spezifischen Bedingungen und Möglichkeiten zielsetzender und zielerreichender Entscheidungen betreffen oder wenn die Unternehmung in der Lage ist, eine Beeinflussung der Gegebenheiten im Sinne der eigenen Zielsetzungen zu betreiben.

2. Bei näherer Betrachtung zeigt sich, daß der Versuch, die unternehmungsexternen und -internen Gegebenheiten nach Maßgabe ihrer Beeinflußbarkeit abzustufen, unter Berücksichtigung des zuletzt genannten Gesichtspunktes mit allen Vorbehalten der Relativität behaftet ist[1]. In der wirtschafts-

1) Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo: Bemerkungen zu den Grundfragen.., a.a.O., S.49.

wissenschaftlichen Literatur wird unter Hinweis auf die Darlegungen von Koontz und O'Donnell[1] gelegentlich eine Aufgliederung der entscheidungsrelevanten Daten in unbeeinflußbare, teilweise beeinflußbare und völlig kontrollierbare vorgenommen[2]. Zu den von der Unternehmung nicht beeinflußbaren Gegebenheiten werden z.B. Bevölkerungsentwicklung, politische Verhältnisse, Preisniveau, fiskalische Maßnahmen und konjunkturelle Entwicklung gerechnet, unter den teilweise kontrollierbaren Gegebenheiten werden z.B. Marktanteil und Wirtschaftsgesetzgebung aufgeführt. Eine derartige ursprungsbezogene Unterscheidung von Datenintensitäten ist in mehrfacher Hinsicht problematisch: In vielen Fällen wird sich die Absatzmenge der einzelnen Unternehmung weitgehend unbeeinflußt von einer Bevölkerungszunahme (der Weltbevölkerung?) entwickeln, branchenspezifischen Auswirkungen der Konjunktur kann bis zu einem gewissen Grade durch Unternehmungszusammenschlüsse und Kartellvereinbarungen begegnet werden, bei einer Konkretisierung der politischen Sphäre lassen sich - wie bereits erwähnt - oft auch Einflußmöglichkeiten über Interessenvertretungen erkennen; auch auf das Preisniveau können die Träger von Unternehmungsentscheidungen bei ausreichender ökonomischer Stärke Einfluß nehmen, die sich in dem Maße erhöht, wie sich die Anzahl der niveaubegründenden, statistischen Ursprungsgrößen verringert. Fraglich ist auch, ob zwischen fiskalischen Maßnahmen und Wirtschaftsgesetzgebung erkennbare Unterschiede bestehen, aus denen sich eine unterschiedliche Einordnung der beiden Ursprungsgegebenheiten in unbeeinflußbare und teilweise kontrollierbare Daten überzeugend rechtfertigen ließe.

---

1) Vgl. Koontz, H. und O'Donnell, C.: Principles of Management, New York 1955, S.449 ff.

2) Vgl. hierzu die entsprechenden Unterscheidungen bei Bierfelder, Wilhelm: Wege und Irrwege mathematischen Denkens in Wirtschaftstheorie und Unternehmenspolitik, Nürnberg 1958, S.57 und Weber, Helmut: Die Planung in der Unternehmung, Berlin 1963, S.101.

Die Schwierigkeiten, die sich beim Versuch einer Skalierung der Datenintensitäten nach Maßgabe der Ursprungsbereiche ergeben, sind nicht zu überwinden, wenn die Annahme einer Konstitutions- und Situationsgleichheit der betroffenen Unternehmungen aufgegeben wird. Bei der Beurteilung der Datenintensität sind deshalb die relativen Stärkeverhältnisse zwischen den ursprungsbezogenen Aktionsmöglichkeiten zu berücksichtigen.

Zur Bestimmung des Aktionsspielraumes der Unternehmung wird in der neueren wirtschaftswissenschaftlichen Literatur der Begriff des "Entscheidungsfeldes" verwendet. Hierbei findet neben der Umwelt der eigene, individuelle Möglichkeiten-Bereich grundsätzlich Berücksichtigung. Allerdings ist diese Relativierung mit der Konsequenz verbunden, daß auf generalisierende Aussagen über den Freiheitsspielraum des Subjekts weitgehend verzichtet werden muß[1]. Es soll nun versucht werden, die Intensität der Datenwirkungen im folgenden unter Berücksichtigung des unternehmungsindividuellen Möglichkeiten-Bereiches zu ermitteln.

b) Die individuelle Möglichkeiten- und Zielstruktur als Bestimmungsgrund der Intensität von Datenwirkungen

1. Wie bereits dargelegt, begrenzt jede Datensetzung den Möglichkeiten-Bereich des Entscheidungssubjekts, wodurch eine h o r i z o n t a l e oder v e r t i k a l e Einengung des Aktionsspielraumes zielsetzender oder zielerreichender Unternehmungsentscheidungen zustande kommt[2].

1) Vgl. zur Definition des Entscheidungsfeldes die Ausführungen bei Engels, Wolfram: Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre ..., a.a.O., S.93 ff.

2) In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß die individuelle Möglichkeiten- und Zielstruktur der Unternehmung zwar grundsätzlich durch Datenanerkenntnis limitiert wird, doch würde diese allgemeine Feststellung keine differenzierenden Aussagen über die jeweils existierende Breite des Ziel- und Möglichkeiten-Bereiches gestatten. Es ist deshalb nunmehr nützlich, das Augenmerk nicht primär auf die grundsätzliche Bestimmtheit des

...

Als wichtigstes Kriterium zur Bestimmung der intensitätsmäßigen Auswirkungen der Datensetzung kann die A n z a h l der ausgeschlossenen Möglichkeiten herangezogen werden. Hierbei ist die W e r t i g k e i t der ausgeschlossenen Möglichkeiten in einem hierarchisch vorgestellten Möglichkeiten-Aufbau zu berücksichtigen.

Die alternativen und substitutiven[1] Zielsetzungen der Unternehmung können in einer horizontal verlaufenden Skala dargestellt werden, welche isolierend oder kombinierend die verschiedenartigen Erfolgs- und Leistungsziele bzw. entsprechende Kombinationsformen zum Ausdruck bringt. Soweit die oberste Zielsetzung der Unternehmung aufspaltbar ist, kann sie in vertikaler Richtung in gleich- oder verschiedenwertige T e i l z i e l e [2] zerlegt werden, denen die entsprechenden, in jedem Fall aber gleichwertigen Möglichkeiten der Zielerreichung zuzuordnen sind.

Die sich hieraus ergebende Strukturierung kann formal wie folgt dargestellt werden:

.. Aktionsfeldes durch Daten zu richten, sondern zu fragen, welche intensitätsmäßigen Auswirkungen eine zusätzlich auftretende Entscheidungsbegrenzung bei Annahme eines unterschiedlich weiten Ziel- und Möglichkeiten-Bereiches haben kann.

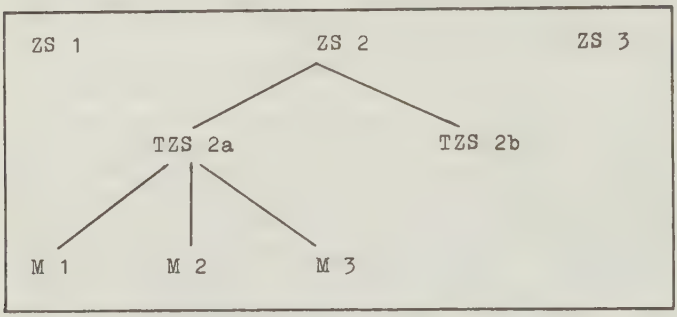
1) Gemeinsam ist den alternativen und substitutiven Zielsetzungen ihre dualistische Ausgangsposition. Der Unterschied besteht darin, daß bei den ersteren primär die Gegensätzlichkeit, das Entweder-Oder, betont wird und bei den letzteren im wesentlichen auf die Ersatzmöglichkeit eines Zieles durch ein anderes abgestellt wird.

2) Der von Sandig verwendete, inhaltlich verwandte Begriff des Nahzieles betont die zeitliche Differenzierung eines Teilzieles im Verhältnis zum übergeordneten Gesamt-(Fern-)Ziel.

Vgl. Sandig, Curt: Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S.9.

Schaubild 3

Die Berücksichtigung von Teilzielen im Rahmen der Ziel- und Möglichkeitenstruktur

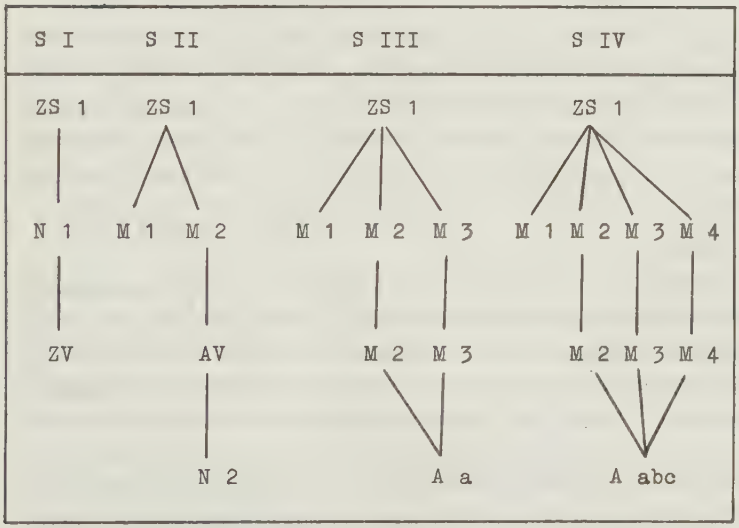


In Schaubild 3 bezeichnen ZS 1 bis ZS 3 die verschiedenen, obersten Zielsetzungen der Unternehmung, TZS 2a und TZS 2b bilden die untergeordneten Teilziele von ZS 2 und M 1 bis M 3 stellen die vorhandenen Möglichkeiten im zielerreichenden Bereich für TZS 2a dar. Eine entsprechende Untergliederung in vertikaler Richtung kann für jede der angenommenen Zielsetzungen erfolgen. Es ist denkbar, daß durch Datensetzung z.B. die Möglichkeit M 1 oder aber die Zielsetzung ZS 2 betroffen wird. Im ersten Fall bleibt sowohl die übergeordnete Teilzielsetzung als auch die Gesamtzielsetzung erreichbar, weil der noch verfügbare Möglichkeiten-Bereich M 2 und M 3 dies zuläßt. Im zweiten Fall dagegen wird eine k o m p l e x e Möglichkeiten-Konstellation durch Datensetzung im übergeordneten Zielbereich aufgehoben. Das Entscheidungssubjekt wird damit auf Wahlmöglichkeiten im Zielsetzungsbereich verwiesen. Die Datensetzung erfolgt - wie ersichtlich - auf einer anderen Ebene der Ziel- bzw. Möglichkeitenhierarchie. Die Datenwirkungen richten sich also nach Maßgabe des vertikalen Stufenaufbaues der Zielerreichung.

2. Zunächst soll die Bedeutung der Anzahl zielerreichender Wege für die Datenintensität o h n e Berücksichtigung von Teilzielen näher betrachtet werden.

Schaubild 4

Die Möglichkeiten-Anzahl als Bestimmungsgrund der Datenintensität



Die in diesem Schaubild verwendeten Symbole haben folgende Bedeutung: S = Situation, N = Notwendigkeit, M = Möglichkeit, ZV = Zielvernichtung, A = Alternative und abc = Art und Menge der Alternativen.

Es sei angenommen, eine ihrem Ursprung nach eindeutige Realgegebenheit betreffe die Situation I bis IV der Unternehmung. Diese Situationen unterscheiden sich lediglich durch eine unterschiedliche A n z a h l der zielerreichenden Wege. Die hier angenommene Unterschiedlichkeit kann z.B. in der Weise erklärt werden, daß in vier verschiedenen U n t e r n e h m u n g e n das Möglichkeiten-Feld infolge

von Vergangenheitsentscheidungen mehr oder minder stark begrenzt oder festgelegt worden ist. Es ist aber auch denkbar, daß e i n Entscheidungssubjekt zu verschiedenen Z e i t p u n k t e n über eine unterschiedliche Anzahl zielerreichender Wege verfügt. Die Unterstellung des zuletzt genannten Falles würde dem in der Realität beobachtbaren Tatbestand Rechnung tragen, daß sich der Aktionsspielraum im Zeitablauf durch Realisationsvorgänge verändert.

Weiter sei angenommen, daß eine sachinhaltlich bestimmte Realgegebenheit zum entscheidungsbegrenzenden Datum erhoben wird, das in allen vier Situationen zur Aufhebung des zielerreichenden Weges M 1 bzw. N 1 führt.

Unter Berücksichtigung dieser Annahmen lassen sich vier verschiedene G r u n d f o r m e n der Datenintensität unterscheiden:

(1) Zielnegation
In Situation S I würde die Auswirkung der Datensetzung den alternativlosen und deshalb notwendigen Weg der Zielerreichung beseitigen und damit gleichzeitig eine Zielvernichtung ZV nach sich ziehen. Die Intensität des Datenzwanges wirkt hier also in gleicher Weise sowohl auf den zielerreichenden wie auf den zielsetzenden Bereich. Bei Situation I wäre es deshalb für die betroffene Unternehmung unerheblich, ob der zielerreichende Weg ausgeschlossen oder die Zielsetzung "verboten" wird.

(2) Alternativen-Negation
In Situation S II wird durch die Datenwirkung im zielerreichenden Bereich die Wahl zwischen den Möglichkeiten aufgehoben, weil die ursprüngliche Möglichkeit M 2 zur Notwendigkeit N 2 "gerinnt". Damit wird die vorher bestehende Alternative vernichtet. Die Zielsetzung ist auch weiterhin erreichbar.

(3) Alternativen-Determination
In der Situation S III bewirkt die Datenwirkung eine Reduktion mehrerer Alternativen auf eine einzige. Die Alternative A a ist damit eindeutig fixiert, so daß von

einer Alternativen-Determination gesprochen werden kann. Die Intensität des Datenzwanges führt in diesem Fall zu einer höchstmöglichen Begrenzung der Wahlmöglichkeiten im Rahmen einer Entscheidungssituation. Diese Form der Datensetzung beseitigt die Multivalenz der Wahlsituation[1] und begründet zwingend ihre Ambivalenz. Durch Alternativen-Determination wird also ein mit mehr als zwei Möglichkeiten ausgefülltes "Vorfeld" der Entscheidungsfindung beseitigt.

Das Entscheidungssubjekt ist im Rahmen der Zielerreichung darauf angewiesen, eine einzige Ja/Nein-Entscheidung zwischen den verbleibenden Möglichkeiten zu fällen. Durch eine zur Alternativen-Determination führende Datenintensität kann ein denkbarer Selektionsvorgang im Rahmen eines vieldimensionalen Möglichkeiten-Bereiches unterbunden werden.

(4) Alternativen-Reduktion
Nur in Situation S IV bleibt trotz Datensetzung eine Mehrzahl von Entscheidungsalternativen erhalten, ihre Anzahl wird aber reduziert. Im angenommenen Fall verbleiben die Alternativen A abc.

Eine zusammenfassende Gegenüberstellung der vier Situationen verdeutlicht den sukzessiven Vorgang einer zunehmenden Verengung des zielerreichenden Aktionsfeldes infolge einer unterschiedlichen Intensität der Datenwirkungen:

In Situation S IV führt sie zur quantitativen Begrenzung einer multivalenten Wahlsituation, ohne sie als solche selbst aufzuheben, in Situation S III erfolgt eine diese Multivalenz aufhebende Reduzierung der Alternativen auf eine einzige, die durch zwei Möglichkeiten gekennzeichnet ist, in Situation S II ergibt sich eine alternativlose Fixierung des zielerreichenden Weges, der schließlich in Situation S I mit zielnegierender Folge aufgehoben wird.

---

1) Vgl. Thomae, Hans: Der Mensch in der Entscheidung, a.a.O., S.79 ff.

3. Die im Rahmen dieser Situationsbeschreibungen gewonnenen Aussagen beruhen auf der vereinfachenden Unterstellung, daß die durch Datensetzung ausgeschlossenen Möglichkeiten in einem niveaugleichen, direkten Beziehungsverhältnis zur höchsten oder letzten Zielsetzung stehen. Dies bedeutet, daß jeder der bestehenden zielerreichenden Wege auf die Erfüllung der unteilbaren Zielsetzung ZS 1 gerichtet ist. Insofern haben alle zielerreichenden Möglichkeiten bzw. Notwendigkeiten auch die gleiche Wertigkeit.

Wird jedoch diese vereinfachende Unterstellung durch die Berücksichtigung von T e i l z i e l e n aufgegeben, dann bestimmt sich die Wertigkeit der durch Datensetzung jeweils ausgeschlossenen Möglichkeiten nach Kriterien, die aus der relativen Stellung der T e i l z i e l e im Rahmen der Zielkonzeption der Unternehmung herzuleiten sind. Teilziele beziehen ihren Sinngehalt aus dem jeweils übergeordneten Gesamtziel; die Erreichung eines Teilzieles dient deshalb auch stets der Gesamtzielerreichung. Insofern haben die Teilziele unter dem Aspekt der Gesamtzielsetzung gleichzeitig eine Mittelfunktion, andererseits können sie aber auch in den Rang einer Bedingung der Gesamtzielsetzung erhoben werden[1]. Geschieht letzteres, können solche Teilziele nicht durch andere Teilziele kompensiert werden, was sonst möglich wäre. Bei einer völligen Kompensation müßten allerdings mehr als zwei Teilziele existieren, damit der begriffliche Unterschied zwischen Teil- und Gesamtziel gewahrt wird.

Der zur Erreichung des übergeordneten Gesamtzieles gesetzte Umfang des Teilzieles kann unterschiedlich groß bemessen werden. Da jedem Ziel, also auch den Teilzielen, verschiedene Möglichkeiten der Erreichung zugeordnet werden können, bestimmt sich die Wertigkeit dieser Möglichkeiten im Rahmen der Gesamtzielsetzung nach dem relativen Verhältnis des

---

1) Vgl. hierzu Schmidt, Ralf-Bodo: Bemerkungen zu den Grundfragen ..., a.a.O., S.41 f.

Teilzieles zur Gesamtzielsetzung. Soweit also Möglichkeiten eine unterschiedliche Wertigkeit zugesprochen wird, beruht diese darauf, daß die Möglichkeiten verschiedenen Teilzielen zugehören[1].

Damit grenzen sich Teilziele deutlich von den Möglichkeiten einer Entscheidungsalternative ab: Die ersteren können untereinander sowohl gleichwertig als auch v e r s c h i e d e n w e r t i g im Hinblick auf die jeweils übergeordnete Zielsetzung sein. Im Gegensatz zu den Möglichkeiten, die stets - jede für sich - auf die v o l l s t ä n d i g e Erreichung ihres übergeordneten Zieles gerichtet sind, lassen Teilziele einen quantitativ unterschiedlichen Beitrag im Hinblick auf ihr übergeordnetes Ziel zu.

Der durch Datensetzung vollzogene Ausschluß solcher Möglichkeiten, die lediglich auf die Erfüllung eines hinsichtlich der Gesamtzielerreichung unwesentlichen Teilzieles gerichtet sind, wirkt also weniger intensiv als der Ausschluß gesamtzielbezogenes Möglichkeiten. Wegen der genannten Struktur- und Situationsunterschiede ist es denkbar, daß durch eine inhaltlich gleiche Datensetzung für ein Entscheidungssubjekt lediglich unwesentliche Möglichkeiten der Teilziel-

---

1) Der begriffliche Unterschied zwischen Teilzielen und zielerreichenden Möglichkeiten läßt sich somit wie folgt verdeutlichen: Angenommen, die Gesamtzielsetzung wäre durch die Möglichkeiten Mg1, Mg2 oder Mg3 erreichbar. Weil die Wahl einer Möglichkeit notwendig zum Ausschluß aller übrigen führt, muß jede dieser Möglichkeiten für sich die Chance der Zielverwirklichung bieten, denn wäre dies nicht der Fall, müßte die betreffende Möglichkeit als zielinadäquat aus den Wahlüberlegungen ausscheiden. Es wäre aber auch denkbar, daß die Gesamtzielsetzung in Teilziele zerlegt wird. Dann könnte die Gesamtzielsetzung auch über einen gleichen oder unterschiedlichen Beitrag der Teilziele Tz1, Tz2 und Tz3 angestrebt werden. Keines dieser Teilziele wäre aber als Möglichkeit der Gesamtzielerreichung, sondern lediglich als eine Stufe auf dem Wege zur Gesamtzielerreichung zu verstehen. Ist die Teilzielerreichung ihrerseits über verschiedene Möglichkeiten, z.B. Mt1, Mt2 oder Mt3 erreichbar, so stehen diese teilzielbezogenen zu den gesamtzielbezogenen Möglichkeiten immer auf einer untergeordneten Stufe der Möglichkeiten-Hierarchie.

erreichung, für ein anderes jedoch gesamtzielbezogene Möglichkeiten aufgehoben werden.

Die Bestimmungsgründe der Datenintensität leiten sich aus der jeweiligen "Befindlichkeit", also der Stellung eines Subjekts innerhalb verschieden großer Aktionsspielräume her. Die dargestellten Strukturierungen des individuellen Aktionsspielraumes führen deshalb zu einem unterschiedlichen "Betroffensein" des Subjekts infolge von Realdatenveränderungen. Soweit von den Ursprungsbereichen als Quelle unterschiedlicher Datenintensitäten abstrahiert wird, lassen sich verschieden große Freiheitsbereiche vor allem aus einem unterschiedlichen Zielsystem der Subjekte deuten, das die Maßstäbe für die a u t o n o m e Begrenzung des Möglichkeiten-Feldes setzt.

Außerdem ist die Entscheidungssituation unter Berücksichtigung des Zeitablaufes mit einer Vor- und Nachsituation eng verknüpft. Die der Entscheidungssituation vorgelagerte Situation setzt zeitliche, sachliche und subjektive Bedingungen für die Entstehung der Wahlmöglichkeiten, die der Entscheidung nachgelagerte Situation gibt Aufschluß über die Konsequenzen der Wahl. Wird die Entscheidungssituation unter diesem Gesichtspunkt der Entstehung, Einengung und Festlegung von Möglichkeiten im Zeitablauf betrachtet, zeigt sich in vielen Fällen die zeitliche Begrenztheit der Freiheit, zwischen verschiedenen Möglichkeiten wählen zu können.

Die relative Dauer der Teilrealisation läßt sich durch eine vergleichende Gegenüberstellung der Festlegungsintervalle darstellen. Unter diesem zeitlichen Aspekt zeichnen sich konstitutive Unternehmungsentscheidungen tendenziell durch eine vergleichsweise lange, situationsbedingte Unternehmungsentscheidungen durch eine kurze Festlegungsdauer aus[1].

---

1) Zu den Führungsentscheidungen konstitutiver Art rechnet Sandig z.B. die Wahl des Unternehmungsgegenstandes, des Standortes, der Mittelaufbringung, der Unternehmungs- und Organisationsform, unter situationsgebundenen Unternehmungsentscheidungen werden vor allem die Anpassungsentscheidungen an die jeweils gegebene Datenkonstellation des Marktes verstanden. Vgl. Sandig, Curt: Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S.134 ff.

Während des Realisationsvorganges liegt im Gegensatz zur zeitlich vorgelagerten Wahlsituation nunmehr eine Alternativen-Negation im oben beschriebenen Sinne vor, die erst mit der Zielerfüllung oder mit einer Zieländerung aufgehoben werden kann. Der Eintritt eines unvorhergesehenen Realdatums während des Durchsetzungsvorganges würde also das Zielsystem des Subjekts direkt betreffen. Ob sich diese Einwirkung bis auf die oberste Zielsetzung der Unternehmung auswirkt, hängt - wie dargelegt - davon ab, ob sich innerhalb der Teilziele kompensatorische Ausgleichsmöglichkeiten ergeben.

Allgemein läßt sich deshalb folgern, daß nach Eintritt der Realisationsphase stets eine Zielwirksamkeit des Realdateneinflusses vorliegt. Diese tritt aber in der vorgelagerten Entscheidungssituation nur unter bestimmten Bedingungen ein.

Dieser Argumentation könnte entgegengehalten werden, daß mit dem Eintritt eines Realdatums während der Durchsetzungsphase diese stets unterbrochen wird und deshalb grundsätzlich eine Wahlsituation mit neuen Möglichkeiten des Sich-Entscheidens entstehe, o h n e daß das Zielsystem betroffen wird. Dieser Einwand wäre aber nur zutreffend, wenn im Zuge der Entscheidungsrealisation keine aufwand- oder ertragswirksame Festlegungen erfolgt sind, welche der zur Durchsetzung ausgewählten Möglichkeit im Verhältnis zu den anderen ursprünglichen Möglichkeiten eine andere Wertigkeit verleihen. Dies wird aber allgemein der Fall sein. Ein Abbruch des Realisationsvorganges müßte, sofern bereits Aufwendungen für die Durchsetzung der gewählten Möglichkeit entstanden sind, eine nachträgliche Kompensation mit einer anderen ursprünglichen Möglichkeit ausschließen, weil diese als artverschieden, aber ursprünglich gleichwertig definiert worden ist[1].

1) Aus der Artverschiedenheit folgt der Ausschluß eines kompensatorischen Ausgleichs im Rahmen der alternativen Leistungszielmöglichkeiten. Wird z.B. die Produktion des Absatzgutes A unterbrochen, dann lassen sich die bereits produzierten Mengen nicht auf die ursprünglich in Erwägung gezogenen Produktionsmengen B "anrechnen". Auch aus der Gleichwertigkeit erfolgszielbezogener Möglichkeiten

...

4. Nunmehr läßt sich die unterschiedliche Datenintensität aus der Sicht der individuellen Situation des Entscheidungssubjekts wie folgt zusammenfassend beschreiben:

(1) Soweit ein Realdatum v o r Durchsetzung eines zielerreichenden Weges eintritt, bewirkt es je nach Anzahl der vorhandenen Möglichkeiten in der Wahlsituation eine Alternativen-Reduktion, eine Alternative-Determination, eine Alternativen-Negation oder eine Zielnegation. Die Intensität der Datenwirkungen bemißt sich deshalb nach dem Umfang des Möglichkeiten-Bereichs.

(2) Trifft ein Realdatum auf einen bereits begonnenen Durchsetzungsvorgang, so ist wegen eines dabei entstandenen Aufwandes infolge der Festlegung ein zielindifferenter Rückgriff auf die ursprünglich angenommenen, alternativen Wege der Zielerreichung nicht mehr möglich. Es wird deshalb stets eine Zieländerung bzw. Zielnegation ausgelöst. Von einer Zieländerung wird die oberste Leistungs- und Erfolgszielsetzung der Unternehmung dann nicht berührt, wenn innerhalb der Zielstruktur Teilziele existieren, die einen kompensatorischen Ausgleich gestatten.

Die höchste Intensität weisen Datenwirkungen auf, die zu einer Vernichtung (Negation) umfassender, als hochwertig angesehener Zielsetzungen führen. Die hierdurch ausgelösten Zieländerungen können sich auf die Strukturierung der Teilziele und auf die oberste Gesamtzielsetzung der Unternehmung erstrecken. Teilzielausschlüsse infolge einer Datensetzung

---

.. M 1 und M 2 folgt der Ausschluß einer Kompensation, denn könnte die Möglichkeit M 2 nachträglich durch M 1 kompensiert werden, obwohl für M 2 bereits ein Festlegungsaufwand entstanden ist, wäre M 1 im Verhältnis zu M 2 in der u r s p r ü n g l i c h e n Wahlsituation nicht gleich-, sondern höherwertig gewesen, es sei denn, daß auch die Möglichkeit M 1 zwischenzeitlich ohne Zutun des Subjekts eine Wertveränderung erfahren hat. Dieser letzte Vorbehalt ist aber aus der Ungewißheit subjektexterner Einflußgrößen herzuleiten und hat mit der Realisation von M 2 nichts zu tun.

bewirken immer dann eine Änderung der Erfolgs- und Leistungszielsetzung der Unternehmung, wenn Kompensationsmöglichkeiten zwischen den einzelnen Teilzielen ausgeschlossen sind, d.h. wenn diese gleichzeitig als zielerreichende Bedingungen der übergeordneten Gesamtzielsetzung auftreten.

Kurze Festlegungsintervalle führen relativ schnell zu einer neuen Entscheidungssituation und damit häufiger zu einer zielindifferenten "Offenheit" der Wahl. Das Risiko, daß die übergeordnete Gesamtzielsetzung einer Unternehmung durch die Intensität der Realdatenwirkungen negativ betroffen wird, ist um so geringer, je größer einmal die Anzahl der zielerreichenden Möglichkeiten in der Entscheidungssituation und je kürzer zum anderen die Festlegungsintervalle sind, d.h. je häufiger Entscheidungssituationen auftreten, die ein Abfangen von Realdatenwirkungen im Möglichkeiten-Bereich gestatten. Beide Faktoren gestalten die Intensität des Dateneinflusses für das Entscheidungssubjekt so gering wie möglich.

5. Das Bündel aller Ansprüche, welche das Subjekt im Rahmen seiner Zielsetzung als zufriedenstellend ansieht, kann als Anspruchsniveau[1] bezeichnet werden. Es ist nach oben und unten (jeweils im Sinne einer besseren oder schlechteren Lösung) variabel und gestattet eine Anpassung der Wünsche an veränderte Umweltbedingungen[2]. In der Regel werden Zieländerungen als Folge unrealisierbarer Möglichkeiten mit einer S e n k u n g des Anspruchsniveaus verbunden sein.

---

1) Vgl. Sauermann, Heinz und Selten, Reinhard: Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 118.Bd. (1962), S.579.

2) Vgl. Sauermann, Heinz und Selten, Reinhard: ebenda, S.579. Mit Hilfe einer Anspruchsanpassungstheorie versuchen Sauermann und Selten, der eingeschränkten Rationalität in der Wirklichkeit Rechnung zu tragen; das Anspruchsniveau ist eine subjektive Beurteilungsbasis, die sich aufgrund von Erfahrungen gebildet hat.

Die Anspruchsanpassung gibt Aufschluß über die Veränderungsrichtung auf der Skala einer subjektiv bestimmten Werthierarchie.

Die zieländernde Anspruchsanpassung in Richtung auf eine schlechtere Lösung hat Gemeinsamkeiten mit der Kompromißfindung im zielsetzenden Bereich, weil auch der Kompromiß auf einem begrenzten Zielniveau beruht. Zur Überwindung eines Gegensatzes zwischen zwei oder mehreren Zielen wird, wenn ein Kompromiß vorliegen soll, mindestens auf die v ö l l i g e Realisation zweier Ziele verzichtet[1]. Dies ist bei der Anspruchsanpassung nicht notwendig der Fall, weil hier lediglich eine ursprüngliche Zielsetzung durch eine reduzierte oder erweiterte Zielvorstellung ersetzt wird.

Der Kompromiß entspringt der Einsicht, daß die vollständige Durchsetzung mindestens zweier Ziele an den Realdaten scheitern könnte. In seiner Erscheinung als intrapersonelles[2] Problem läßt sich der Kompromiß als Ausgleich subjektinterner Zielantinomien deuten, soweit sich der Kompromiß interpersonell[3] vollzieht, führt er zur gegenseitigen Anerkennung begrenzter Zielsetzungen[4] durch mehrere Subjekte[5].

---

1) Vgl. Jöhr, Walter: Der Kompromiß als Problem der Gesellschafts-, Wirtschafts- und Staatsethik, in: Recht und Staat, Heft 208/209, Tübingen 1958, S.15.

2) Vgl. ebenda, S.18.

3) Vgl. ebenda, S.18.

4) Die gegenseitige Anerkennung begrenzter Zielsetzungen bildet einen Bestandteil der Sicherungspolitik der Unternehmung, vor allem, wenn es sich um existentiell bedeutsame Ziele handelt. Eine Limitierung erfährt das Sicherheitsstreben jedoch durch die Erfolgszielsetzung der Unternehmung, das heißt, aus den für vertretbar erachteten Aufwanderhöhungen oder Ertragsminderungen, die aus den Sicherungsmaßnahmen erwachsen.

5) Die Sicherung der gegenseitigen Zielbegrenzungen ist in verschiedener Weise möglich, wie z.B. durch Koalitionsbildung mit Ausgleichszahlungen für den Verzicht auf Ausnutzung zielwirksamer Möglichkeiten. Vgl. zu dieser Form des Zielbildungsprozesses Heinen, Edmund: Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung. Festschrift zum 65.Geburtstag von Erich Gutenberg, Hrsg.: H.Koch, Wiesbaden 1962, S.66 und die dort zitierte Literatur.

In solchen Fällen bilden Entscheidungsbegrenzungen im Zielbereich die Voraussetzung für das Zustandekommen eines Interessenausgleichs. Die Grundlage dieser Anerkenntnis stellt meist eine gegenseitige Garantie dar, die begrenzte Zielsetzung des anderen nicht durch eigene Aktionen zu stören.

F. Schlußbetrachtung

Die vorliegende Untersuchung diente der Erörterung von Fragen, die sich aus der Berücksichtigung von Daten bei Unternehmungsentscheidungen ergeben können. Die Besonderheit der Problemstellung bestand hierbei in der subjektbezogenen Blickrichtung. Entscheidungen in und über Unternehmungen werden von Menschen gefällt, die sich Ziele setzen und diese zu erreichen versuchen. Der Umfang des sich dabei eröffnenden Wahlbereiches wird durch Daten limitiert. Diese Feststellung war der Ausgangspunkt der Untersuchung, deren wichtigste Schritte abschließend nochmals hervorzuheben sind: Die begriffliche Grundlegung diente hauptsächlich der Analyse des Datenbegriffes. Unter Daten wurden in Übereinstimmung mit den meisten in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur vertretenen Auffassungen solche Größen verstanden, die einen Einfluß auf eine andere Erscheinung ausüben. Darüber hinaus wurde aber - im Unterschied zu vielen in den Wirtschaftswissenschaften gebräuchlichen Begriffsfassungen - der Ausdruck Datum im Sinne einer die Entscheidungsmöglichkeiten begrenzenden Einflußgröße definiert. Die begrenzende Auswirkung von Datenannahmen äußert sich im gedanklich vorgestellten Möglichkeiten-Bereich des Entscheidungssubjekts. Jede Datenannahme bewirkt deshalb stets einen Möglichkeiten-Ausschluß und damit eine Reduzierung des subjektiv angenommenen Möglichkeiten-Feldes. Durch Setzung von Datenannahmen versucht der Entscheidungsträger, die vermuteten Realisationshemmnisse (Realdaten) der dem Entscheidungsentschluß nachgelagerten Durchsetzung (Realisation) zu antizipieren. Von dieser grundlegenden Analyse des Datenbegriffes ausgehend, wurde das formale Beziehungsverhältnis zwischen Daten und Möglichkeiten erörtert. Mit der sich anschließenden Darstellung der Daten-Ursprungsbereiche wurde versucht, allgemeine Aussagen über die typischen Quellen der entscheidungsbegrenzenden Gegebenheiten zu gewinnen, die die Träger von Unternehmungsentscheidungen zu berücksichtigen haben.

Die Analyse der Dateneigenschaften im letzten Hauptabschnitt erfolgte insbesondere im Hinblick auf solche Beurteilungskriterien, die unter Beachtung des individuell unterschiedlichen Ziel- und Möglichkeitenbereiches des Entscheidungsträgers gewonnen werden.

Wegen der unübersehbaren Vielfalt denkbarer Datenkonstellationen und Entscheidungssituationen erwies es sich als zweckmäßig, vor allem auf diejenigen Fragen einzugehen, die das Grundsätzliche des Zusammenhanges zwischen Daten und Unternehmungsentscheidungen betreffen. Die dabei deutlich werdende Differenziertheit der Problemzusammenhänge führte an verschiedenen Stellen der Abhandlung zu einer formalabstrakten Formulierung der Untersuchungsergebnisse. Dies zeigte sich insbesondere bei der Analyse des Beziehungsverhältnisses zwischen Daten und Möglichkeiten sowie im letzten Teil der Untersuchung, der sich mit den Dateneigenschaften und deren Einfluß auf das Möglichkeiten-Feld des Entscheidungssubjekts befaßte.

Der Mensch als Träger von Unternehmungsentscheidungen kann - wie in allen anderen Lebensbereichen - auf Umweltgegebenheiten in unterschiedlicher Weise reagieren. Aus ihnen lassen sich deshalb bestimmte Entscheidungsentschlüsse nicht zwingend herleiten. Doch liefert die Analyse der vielfältigen entscheidungsbegrenzenden Einflußgröße unter Berücksichtigung der Ziele und Möglichkeiten des in einer Wahlsituation befindlichen Subjekts eine Reihe wichtiger Bestimmungsgründe, die den letztlich gefällten Entscheidungsentschluß erklären können. Die vorliegende Untersuchung sollte einen Beitrag zur Erklärung des Zusammenhanges zwischen Daten und Unternehmungsentscheidungen aus dieser Blickrichtung leisten.

LITERATURVERZEICHNIS

Abbott, Lawrence: Qualität und Wettbewerb. Ein Beitrag zur Wirtschaftstheorie, München und Berlin 1958

Abegglen, Walter E.: Die Organisation der Unternehmungsleitung. Versuch einer Theorie. Zürich 1966

Adamowsky, Siegmar: Langfristige und kurzfristige Planung, in: Unternehmensplanung, Hrsg.: K.Agthe u. E.Schnaufer, Baden-Baden 1963, S.23 ff.

Agthe, Klaus: Das Problem der unsicheren Erwartungen bei unternehmerischen Planungen und Entscheidungen, in: Unternehmensplanung, Hrsg.: K.Agthe u. E.Schnaufer, Baden-Baden 1963, S.83 ff.

Albach, Horst: Die Prognose im Rahmen unternehmerischer Entscheidungen, in: Diagnose und Prognose als wirtschaftswissenschaftliche Methodenprobleme, Hrsg.: H.Giersch und K.Borchard; Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF., Bd.25, Berlin 1962, S.201 ff.

Albach, Horst: Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Organisation, Hrsg.: E.Schnaufer u. K.Agthe, Berlin und Baden-Baden 1961, S.355 ff.

Albach, Horst: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, Köln und Opladen 1959

Albert, Hans: Marktsoziologie und Entscheidungslogik, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd.114 (1958), S.269 ff.

Albert, Hans: Eine Theorie des Marktverhaltens großer Unternehmungen, Buchbesprechung zu: Baumol, William J., Business Behavior, Value and Growth, New York 1959, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd.173 (1961), S.191 ff.

Albert, Hans: Modell-Platonismus. Der neoklassische Stil ökonomischen Denkens in kritischer Beleuchtung, in: Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung. Festschrift für Gerhard Weisser, Hrsg.: F.Karrenberg u. H.Albert, Berlin 1963, S.45 ff.

Albert, Hans: Probleme der Theorienbildung, in: Theorie und Realität, Hrsg.: H.Albert, Tübingen 1964, S.3 ff.

Alschner, Gerd: Rationalität und Irrationalität in den wirtschaftlichen Handlungen und ihre Erfassung durch die Wirtschaftstheorie, in: Schmollers Jahrbuch, 77.Jg. (1957), S.1 ff.

Amonn, Alfred: Objekte und Grundbegriffe der Theoretischen Nationalökonomie, 2.Aufl., Leipzig und Wien 1927

Andreae, Clemens A., Glahe, Werner: Das Gegengewichtsprinzip in der Wirtschaftsordnung. Bd.I: Wirtschaftliche Macht und Wettbewerb. Köln, Berlin, Bonn, München 1966

Arbeitskreis Hax der Schmalenbach-Gesellschaft: Wesen und Arten unternehmerischer Entscheidungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16.Jg. (1964), S.685 ff.

Baumol, William Jack: Business Behavior, Value and Growth, New York 1959

Bender, Kurt: Die Führungsentscheidung im Betrieb, Stuttgart 1957

Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964

Bierfelder, Wilhelm: Ansätze zu einer Typologie der unternehmerischen Entscheidungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 31.Jg. (1961), S.520 ff.

Bierfelder, Wilhelm: Proportionierung der Unternehmungsvariablen im Entscheidungsprozeß, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 12.Jg. (1960), S.481 ff.

Bierfelder, Wilhelm: Wege und Irrwege mathematischen Denkens in Wirtschaftstheorie und Unternehmenspolitik, Nürnberg 1958

Bleicher, Knut: Organisation der Unternehmensplanung, in: Unternehmensplanung, Hrsg.: K.Agthe u. E.Schnaufer, Baden-Baden 1963, S.121 ff.

Bleicher, Knut: Zur Zentralisation und Dezentralisation des Entscheidungsprozesses in der Unternehmungsorganisation, in: Organisation und Rechnungswesen. Festschrift für Erich Kosiol, Hrsg. E.Grochla, Berlin 1964, S.125 ff.

Böhrs, Hermann: Organisation des Industriebetriebes, Wiesbaden 1963

Bombach, Gottfried: Über die Möglichkeit wirtschaftlicher Voraussagen, in: Kyklos. Internationale Zeitschrift für Sozialwissenschaften, Vol.XV (1962), S.29 ff.

Bruhn, Ernst-Egon: Die Bedeutung der Potentialfaktoren für die Unternehmungspolitik, Berlin 1965

Bursk, Edward C. und Fenn, Dan H.: Unternehmerstrategie, Essen 1957

Carnap, Rudolf: Induktive Logik und Wahrscheinlichkeit, Wien 1959

Carnap, Rudolf: Theoretische Begriffe der Wissenschaft, in: Zeitschrift für philosophische Forschung, Bd.XIV, S.571 ff.

Cranach v., M., Irle, M. und Vetter, H.: Informationen als Grundlage für betriebliche Entscheidungen. Bericht über eine betriebssoziologische Untersuchung. RKW-Projekt A 24/62 (hektographiertes Maschinenskript), o.J.

Dahrendorf, Ralf: Industrie- und Betriebssoziologie, 2.Aufl., Berlin 1962

Dahrendorf, Ralf: Markt und Plan. Zwei Typen der Rationalität. Tübingen 1966

Diemer, Andreas: Das Wesen der automatisierten elektronischen Datenverarbeitung und ihre Bedeutung für die Unternehmensleitung, Berlin 1962

Dinkelbach, Werner: Unternehmerische Entscheidungen bei mehrfacher Zielsetzung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 32.Jg. (1962), S.739 ff.

Droege, Heinz: Der Mensch als wirtschaftliches "Datum", Berlin 1952

Engels, Friedrich: Neigungen in der Wirtschaft. Ein Beitrag zur Theorie des Verhaltens, Diss. Marburg 1959

Engels, Wolfram: Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962

Eucken, Walter: Die Grundlagen der Nationalökonomie, 8.Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1965

Eucken, Walter: Grundsätze der Wirtschaftspolitik, Bern und Tübingen 1952

Eulenburg, Franz: Phantasie und Wille des wirtschaftenden Menschen, in: Sammlung Recht und Staat in Geschichte und Gegenwart, Heft 83, Tübingen 1931

Fels, Eberhard: Stichwort "Katallaktik", in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 5.Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1961, S.569.

Fettel, Johannes: Objektive und subjektive Maßstäbe der Beurteilung, in: Der Wirtschaftsprüfer, 2.Jg. (1949), S.275 f.

Fischer, Helmut: Die Unternehmer in der Sicht der modernen Preistheorie, Diss. Hamburg 1959

Forker, Hans-Joachim: Das Wirtschaftlichkeitsprinzip und das Rentabilitätsprinzip, ihre Eignung zur Systembildung, Berlin 1960

Gäfgen, Gérard: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963

Gäfgen, Gérard: Zur Theorie kollektiver Entscheidungen in der Wirtschaft, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd.173 (1961), S.1 ff.

Gehlen, Arnold: Der Mensch. Seine Natur und seine Stellung in der Welt, 7.Aufl., Frankfurt a.M. und Bonn 1962

Gehlen, Arnold: Probleme einer soziologischen Handlungslehre, in: Soziologie und Leben, Hrsg. C.Brinkmann, Tübingen 1952, S.28 ff.

Giersch, Herbert: Allgemeine Wirtschaftspolitik, Bd.I Grundlagen, Wiesbaden 1960

Glockner, Herrmann: Zum Freiheitsproblem, in: Zeitschrift für philosophische Forschung, Bd.XIV (1960), S.253 ff.

Grimm, Jacob und Grimm, Wilhelm: Deutsches Wörterbuch, 2.Bd., Leipzig 1860

Grochla, Erwin: Betrieb und Wirtschaftsordnung. Das Problem der Wirtschaftsordnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1954

Grochla, Erwin: Stichwort "Unternehmung und Betrieb", in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 10.Bd. Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1959, S.583 ff.

Groß, Hans F.: Mensch und Organisation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966

Grunau, Joachim: Rationalprinzip, Wirtschaftsrechnung und Wirtschaftssystem, in: Weltwirtschaftliches Archiv, Bd.64 (1950), S.255 ff.

Gümbel, Rudolf: Die Bedeutung der Gewinnmaximierung als betriebswirtschaftliche Zielsetzung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 16.Jg. (1964), S.71 ff.

Gutenberg, Erich: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, 2.Aufl., Krefeld 1961

Gutenberg, Erich: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin u. Wien 1929

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1.Bd.: Die Produktion, 13.Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1967

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2.Bd.: Der Absatz, 9.Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1966

Gutenberg, Erich: Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962

Gutenberg, Erich: Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmen, Köln und Opladen 1959

Hartmann, Nicolai: Der Aufbau der realen Welt, Grundriß der allgemeinen Kategorienlehre, 2.Aufl. Meisenheim am Glan 1949

Hartmann, Nicolai: Möglichkeit und Wirklichkeit, 2.Aufl. Meisenheim am Glan 1949

Hatzold, O. und Helmschrott, H.: Analyse unternehmerischer Verhaltensweisen. Untersuchungen anhand von Konjunkturtestdaten, Berlin 1961

Hauptmann, Klaus: Zur Theorie der Führungsentscheidungen in privaten Unternehmungen, Diss. Köln 1962

Hauschildt, Jürgen: Die Absatzpolitik der Energieversorgungsunternehmen im Spannungsfeld von Gewinnstreben und öffentlichen Leistungsansprüchen, Tübingen 1964

Hax, Herbert: Die Koordination von Entscheidungen. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Köln, Berlin, Bonn, München 1965

Heinemann, Klaus: Externe Effekte der Produktion und ihre Bedeutung für die Wirtschaftspolitik, Berlin 1966

Heinen, Edmund: Betriebswirtschaftslehre heute. Die Bedeutung der Entscheidungstheorie für Forschung und Praxis, Wiesbaden o.J. (1966)

Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966

Heinen, Edmund: Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65.Geburtstag von Erich Gutenberg, Hrsg. H.Koch, Wiesbaden 1962, S.9 ff.

Hennig, Karl Wilhelm: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 3.Aufl., Berlin, Göttingen, Heidelberg 1957

Heuss, Ernst: Allgemeine Marktheorie, Tübingen und Zürich 1965

Hoffmeister, Johannes: Wörterbuch der philosophischen Begriffe, 2.Aufl., Hamburg 1955

Holzer, Kurt: Theorie des Datenrahmens. Ökonomische Theorie "meta-ökonomischer" Faktoren, Berlin 1964

Hughes, Charles: Goal Setting. Key to Individual and Organizational Effectiveness, New York 1965

Jaglom, A.M.: Wahrscheinlichkeit und Information, 2.Aufl. Berlin 1965

Jauch, Heinz: Ein Betrieb im Wandel gesamtwirtschaftlicher Daten, Diss. Freiburg 1951

Jeffrey, R.C.: The Logic of Decision, New York - London 1965

Jöhr, Walter Adolf: Das Modell der vollkommenen Konkurrenz. Seine Funktion und seine Stellung in der Nationalökonomie, in: Konkurrenz und Planwirtschaft, Bern 1946, S.45 ff.

Jöhr, Walter Adolf: Der Kompromiß als Problem der Gesellschafts-, Wirtschafts- und Staatsethik, in: Recht und Staat, Heft 208/209, Tübingen 1958

Jöhr, Walter Adolf: Theoretische Grundlagen der Wirtschaftspolitik. I.Bd.: Die Argumente der Wirtschaftsfreiheit. Das Modell der vollkommenen Konkurrenz und seine Annäherung an die Wirklichkeit, St.Gallen 1943

Kade, Gerhard: Die Grundannahmen der Preistheorie. Eine Kritik an den Ausgangssätzen der mikroökonomischen Modellbildung, Berlin u. Frankfurt/M. 1962

Kade, Gerhard: Die logischen Grundlagen der mathematischen Wirtschaftstheorie als Methodenproblem der theoretischen Ökonomik, Berlin 1958

Kade, Gerhard: Unternehmerentscheidung bei vollkommener und unvollkommener Information. Buchbesprechung zu Carlson, Sune: A Study on the Pure Theory of Production, New York, o.J.; Wittmann, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959; Albach, Horst: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, Köln und Opladen 1959, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd.173 (1961), S.65 ff.

Katona, George: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer. Über die Beziehungen zwischen Nationalökonomie, Psychologie und Sozialpsychologie, Tübingen 1960

Kempski v., Jürgen: Handlung, Maxime und Situation, in: Studium Generale, 7.Jg. (1954), S.60 ff.; und: Wiederabdruck des gleichen Aufsatzes in: Theorie und Realität, Hrsg.: Hans Albert, Tübingen 1964, S.233 ff.

Kloidt, Heinrich; Dubberke, Hans-Achim; Göldner, Jürgen: Zur Problematik des Entscheidungsprozesses, in: Organisation des Entscheidungsprozesses, Hrsg. Erich Kosiol, Berlin 1959, S.9 ff.

Kluge, Friedrich: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 18.Aufl., Berlin 1960

Knight, Frank H.: Das Wertproblem in der Wirtschaftstheorie, in: Die Wirtschaftstheorie der Gegenwart, 2.Bd., Wert, Preis, Produktion, Geld und Kredit, Hrsg. H.Mayer, Wien 1932, S.52 ff.

Knight, Frank H.: Risk, Uncertainty and Profit, 7th Impression, London 1948

Koch, Helmut: Betriebliche Planung, Wiesbaden 1961

Koch, Helmut: Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als betriebswirtschaftliche Maxime, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, NF., 3.Jg. (1951), S.160 ff.

Koch, Helmut: Über eine allgemeine Theorie des Handelns, in: Zur Theorie der Unternehmung. Festschrift zum 65.Geburtstag von Erich Gutenberg, Hrsg.: H.Koch, Wiesbaden 1962, S.367 ff.

Koch, Helmut: Zur Diskussion in der Ungewißheitstheorie, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, NF., 12.Jg. (1960), S.49 ff.

Köhler, Richard: Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik, Stuttgart 1966

Koontz, H. und O'Donnell, C.: Principles of Management, New York 1955

Koreimann, Dieter: Die betrieblichen Störgrößen. Ein Beitrag zu einer Systematik, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 16.Jg. (1964), S.97 ff.

Kosiol, Erich: Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensforschung. Eine Untersuchung ihrer Standorte und Beziehungen auf wissenschaftstheoretischer Grundlage, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34.Jg. (1964), S.743 ff.

Kosiol, Erich und Mitarbeiter: Die Organisation von Investitionsentscheidungen. Untersuchungsbericht, in: Organisation des Entscheidungsprozesses, Hrsg. Erich Kosiol, Berlin 1959, S.23 ff.

Kosiol, Erich: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Reinbek bei Hamburg 1966

Kosiol, Erich und Mitarbeiter: Kollegien als Organisationsformen der Entscheidung, Beratung und Information. Untersuchungsbericht, in: Organisation des Entscheidungsprozesses, Hrsg. Erich Kosiol, Berlin 1959, S.107 ff.

Kosiol, Erich: Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 13.Jg. (1961), S.318 ff.

Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962

Kosiol, Erich: Stichwort "Unternehmung", in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd.IV, 3.Aufl., Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1962, Sp.5540 ff.

Kramer, Rolf: Information und Kommunikation. Betriebswirtschaftliche Bedeutung und Einordnung in die Organisation der Unternehmung, Berlin 1965

Krelle, Wilhelm: Theorie wirtschaftlicher Verhaltensweisen, 2.Aufl., Meisenheim am Glan 1959

Krüsselberg, Hans-Günter: Organisationstheorie. Theorie der Unternehmung und Oligopol, Berlin 1965

Langen, Heinz: Zum betriebswirtschaftlichen Wertbegriff, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, NF., Jg.6 (1954), S.538 ff.

Lersch, Philipp: Aufbau der Person, 10.Aufl., München 1966

Lohmann, Martin: Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung, Berlin-Leipzig-Wien 1928

Lohmann, Martin: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4.Aufl., Tübingen 1964

Mackenroth, Gerhard: Sinn und Ausdruck in der sozialen Formenwelt, Meisenheim am Glan 1952

Marbe, Karl: Die Gleichförmigkeit in der Welt, 2.Bd., München 1919

Marchal, André: Stichwort "Gesetze, soziale und ökonomische", in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 4.Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1961, S.448

Marschak, Jacob: Elements for a Theory of Teams, in: Management Science (1955), S.127 ff.

Marx, August: Die Wirtschaft als Kulturfunktion, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 24.Jg. (1954), S.593 ff.

Mellerowicz, Konrad: Unternehmenspolitik, Bd.I, II u. III, Freiburg i.Br. 1963, 1964 (Bd.III)

Mises v., Ludwig: Nationalökonomie. Theorie des Handelns und Wirtschaftens, Genf 1940

Morgenstern, Oskar: Spieltheorie und Wirtschaftswissenschaft, Wien und München 1963

Morgenstern, Oskar: Über die Genauigkeit wirtschaftlicher Beobachtungen, München 1952

Morgenstern, Oskar: Wirtschaftsprognose. Eine Untersuchung ihrer Voraussetzungen und Möglichkeiten, Wien 1928

Moxter, Adolf: Methodologische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, Köln und Opladen 1957

Moxter, Adolf: Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, NF. 16.Jg. (1964), S.6 ff.

Münstermann, Hans: Wert und Bewertung der Unternehmung, Wiesbaden 1966

Neumann v., John und Morgenstern, Oskar: Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, Würzburg 1961

Neumann v., John und Morgenstern, Oskar: Theory of Games and Economic Behavior, 3.Aufl., Princeton 1953

Parsons, Talcott: Some Reflections on the Nature and Significance of Economics, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. XLVIII (1934), S.517 ff.

Parsons, Talcott: The Structure of Social Action, Glencoe (Ill.) 1961

Paulsen, Andreas: Die Gestalt des Wirtschaftsmenschen in der theoretischen Nationalökonomie, Berlin 1949

Paulsen, Andreas: Liquidität und Risiko in der wirtschaftlichen Entwicklung. Ein Beitrag zur dynamischen Wirtschaftstheorie, Berlin 1950

Penrose, Edith: Biological Analogies in the Theory of the Firm, in: American Economic Review (1952), S.804 ff.

Pahlke, J.: Soziale Normen und die Theorie rationalen Verhaltens, in: Das Verhältnis der Wirtschaftswissenschaften zur Rechtswissenschaft, Soziologie und Statistik, Hrsg.: L.Raiser, H.Sauermann, E.Schneider, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF., Berlin 1964, S.282 ff.

Planck, Max: Kausalgesetz und Willensfreiheit, in: Wege zur physikalischen Erkenntnis. Reden und Vorträge von Max Planck, 4.Aufl., Leipzig 1944, S.112 ff.

Pleiß, Ulrich: Der anthropologische Aspekt einer Organisationstheorie der Unternehmung - ein Zugang zur Betriebspädagogik, in: Organisation und Rechnungswesen. Festschrift für Erich Kosiol, Hrsg.: E.Grochla, Berlin 1964, S.11 ff.

Popper, Karl: Logik der Forschung. Zur Erkenntnistheorie der modernen Naturwissenschaft, Wien 1935

Popper, Karl: Naturgesetze und theoretische Systeme, in: Theorie und Realität, Hrsg.: H.Albert, Tübingen 1964, S.87 ff.

Rich, Arthur: Institution und Ethos in der Wirtschaft. Ein sozialethischer Beitrag zum Problem der Eigengesetzlichkeit, in: Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung. Festschrift für Gerhard Weisser, Hrsg.: F.Karrenberg und H.Albert, Berlin 1963, S.217 ff.

Rickert, Heinrich: Kulturwissenschaft und Naturwissenschaft, 4. und 5.Aufl., Tübingen 1921

Riebel, Paul: Die Elastizität des Betriebes, Köln und Opladen 1954

Rieger, Wilhelm: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 2.Aufl., Erlangen 1959

Ritschl, Hans: Stichwort "Wirtschaftsordnung", in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 12.Bd., Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1965, S.189 ff.

Rosenstock, Hans A.: Die Entscheidung im Unternehmungsgeschehen, Bern 1963

Sandig, Curt: Betriebswirtschaftspolitik, 2.Aufl., von "Die Führung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik", Stuttgart 1966

Sandig, Curt: Die Führung des Betriebs. Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1953

Sandig, Curt: Stichwort "Unternehmungspolitik", in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3.Aufl., Bd.IV, Stuttgart 1962, Sp.5554 ff.

Sauermann, Heinz und Selten, Reinhard: Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd.118 (1962), S.577 ff.

Schäfer, Erich: Die Unternehmung. 6.Aufl., Köln und Opladen 1966

Schams, Ewald: Konstanz und Variabilität ökonomischer Größenbeziehungen, in: Weltwirtschaftliches Archiv, Bd.31 (1930), S.393 ff.

Schmidt, Ralf-Bodo: Bemerkungen zu den Grundfragen der Unternehmungspolitik, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Hrsg.: H.-D. Ortlieb und B.Molitor, 10.Jahr (1965), S.34 ff.

Schmidt, Ralf-Bodo: Der Einfluß der Investitionsfinanzierung auf die Investitionsentscheidung der Unternehmung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 14.Jg. (1962), S.617 ff.

Schmidt, Ralf-Bodo: Die Delegation der Unternehmerleistung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, NF., 15.Jg. (1963), S.65 ff.

Schmidt, Ralf-Bodo: Die Gewinnverwendung der Unternehmung, Berlin 1963

Schmidt, Ralf-Bodo: Die Instrumentalfunktion der Unternehmung - Methodische Perspektiven zur betriebswirtschaftlichen Forschung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 19.Jg. (1967), S.233 ff.

Schmidt, Ralf-Bodo: Die Kapitalerhaltung der Unternehmung als Gegenstand zielsetzender und zielerreichender Entscheidungen, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für Erich Kosiol, Hrsg.: E.Grochla, Berlin 1964, S.410 ff.

Schmidt, Ralf-Bodo: Investitionsrechnung als Grundlage von Investitionsentscheidungen, in: Harzburger Hefte, Zeitschrift der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg 1963, Heft 3, S.28 ff.

Schmidt, Ralf-Bodo: Unternehmerische und unternehmungspolitische Entscheidungen - Probleme ihrer Dezentralisierung, in: Führung in der Wirtschaft. Festschrift zum zehnjährigen Bestehen der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (1956-1966), Bad Harzburg 1966, S.124 ff.

Schmölders, Günter: Ökonomische Verhaltensforschung, in: Ordo, Bd.5 (1953), S.203 ff.

Schneider, Helmut: Der Einfluß der Steuern auf die unternehmerischen Investitionsentscheidungen, Tübingen 1964

Schumpeter, Josef A.: Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie, Leipzig 1908

Schumpeter, Josef A.: Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses, Bd.I, Göttingen 1961

Schwantag, Karl: Der Wirtschaftsprozeß im Handelsbetrieb, I.Teil: Gegenstand, Plandauer, Daten und Zielsetzungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 21.Jg. (1951), S.338 ff.

Schweiker, Konrad: Grundlagen einer Theorie betrieblicher Datenverarbeitung, Wiesbaden 1966

Schweitzer, Marcell: Probleme der Ablauforganisation in Unternehmungen, Berlin 1964

Schwenter, Jürg: Das Unternehmungsverhalten unter dem Einfluß einiger dynamischer Umweltfaktoren, in: Strukturwandlungen der schweizerischen Wirtschaft und Gesellschaft. Festschrift für Fritz Marbach, Hrsg.: R.F. Behrendt u.a., Bern 1962, S.491 ff.

Seidenfus, Hellmuth: Zur Theorie der Erwartungen, in: Schmölders, Schröder, Seidenfus: J.M. Keynes als Psychologe, Berlin 1956, S.126 ff.

Sigwart, Christoph: Der Begriff des Wollens und sein Verhältniß zum Begriff der Ursache. Kleine Schriften, 2.Reihe, 2.Ausgabe, Freiburg i.Br. 1889

Simon, Herbert A.: Das Verwaltungshandeln. Eine Untersuchung der Entscheidungsvorgänge in Behörden und privaten Unternehmen, Stuttgart 1955

Stackelberg v., Heinrich: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2.Aufl., Bern und Tübingen 1951

Staerkle, Robert: Der Entscheidungsprozeß in der Unternehmungsorganisation, in: Die Unternehmung, 17.Jg. (1963), S.11 ff.

Stegmüller, Wolfgang: Das Problem der Kausalität, in: Probleme der Wissenschaftstheorie, Festschrift für Victor Kraft, Hrsg.: E.Topitsch, Wien 1960, S.171 ff.

Stegmüller, Wolfgang: Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie. Eine kritische Einführung. 3.Aufl., Stuttgart 1965

Steigerwald, Klaus W.: Der Optimalpunkt unternehmerischer Entscheidungen unter Berücksichtigung interner und externer Betriebsdaten, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 15.Jg. (1965), S.35 ff.

Strasser, Helge: Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966

Strigl, Richard: Änderungen in den Daten der Wirtschaft, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, 128.Bd. (1928 I), S.646 ff.

Strigl, Richard: Die ökonomischen Kategorien und die Organisation der Wirtschaft, Jena 1923

Stützel, Wolfgang: Entscheidungstheoretische Elementarkategorien als Grundlage einer Begegnung von Wirtschaftswissenschaft und Rechtswissenschaft, in: Das Verhältnis der Wirtschaftswissenschaft zur Rechtswissenschaft, Soziologie und Statistik, Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF., Bd.33, Berlin-München 1964, S.27 ff.

Szyperski, Norbert: Zur Problematik der quantitativen Terminologie in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1962

Thomae, Hans: Der Mensch in der Entscheidung, München 1960

Ulrich, Hans: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949

Wacker, Johannes: Entwicklung und Bestimmungsgründe unternehmerischer Entscheidungen, Diss. München 1963

Weber, Helmut: Die Planung in der Unternehmung, Berlin 1963

Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft, in: Grundriß der Sozialökonomie, III.Abteilung, 3.Aufl., 1.Halbband, Tübingen 1947

Weber, Wilhelm und Streißler, Erich: Stichwort "Erwartungen, Unsicherheit und Risiko", in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 3.Bd., Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1961, S.330 ff.

Wehmeyer, Waltraut: Die Produktionsanlagen als Datum und Objekt unternehmerischer Dispositionen, Diss. München 1960

Wenzl, Aloys: Philosophie der Freiheit, München-Pasing 1947

Wild, Jürgen: Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1966

Witte, Eberhard: Analyse der Entscheidung. Organisatorische Probleme eines geistigen Prozesses, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für Erich Kosiol, Hrsg. E.Grochla, Berlin 1964, S.101 ff.

Witte, Eberhard: Die Liquiditätspolitik der Unternehmung, Tübingen 1963

Witte, Eberhard: Entscheiden als organisierbarer Prozeß, in: Harzburger Hefte. Zeitschrift der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg 1965, S.133 ff.

Witte, Eberhard: unter Mitwirkung von Hauschildt, Jürgen: Die öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt. Betriebswirtschaftliche Studie zu einer Zielkonzeption der öffentlichen Unternehmung, Berlin 1966

Wittmann, Waldemar: Der Wertbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, Köln und Opladen 1956

Wittmann, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information. Unternehmerische Voraussicht - Ungewißheit und Planung, Köln und Opladen 1959

Wöhe, Günter: Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre. Meisenheim am Glan 1959

Wolff, Hellmuth: Der homo economicus - eine nationalökonomische Fiktion, Berlin - Leipzig 1926

L e b e n s l a u f

Am 19.11.1933 wurde ich, Werner Hannig, als erster Sohn des Angestellten Josef Hannig und seiner Ehefrau Meta, geb. Kühn, in Kriescht (Neumark) geboren. Von 1940 bis 1948 besuchte ich die Volksschulen in Sonnenburg (NM), Küstrin und - nach der Flucht aus dem Ostgebiet - Brandenburg (Havel). Mein Vater ist 1945 an der Ostfront gefallen.

Im Alter von vierzehn Jahren begann ich eine dreijährige Lehrzeit bei der Deutschen Reichsbahn in Brandenburg (Havel), die ich 1951 abschloß. Danach wurde mir von der Reichsbahn die Stelle eines Fachlehrers im Bezirk Berlin übertragen. Nachdem ich als Lehramtsanwärter verschiedene pädagogische Institute besucht hatte, legte ich 1956 in Potsdam die staatliche Lehrerprüfung für das Berufsschullehramt ab. Im Jahre 1957 gab ich nach neunjähriger Beschäftigungsdauer bei der Deutschen Reichsbahn meine Fachlehrertätigkeit auf und begann an der heutigen Akademie für Wirtschaft und Politik in Hamburg ein viersemestriges Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Nach dem Examen mit Zuerkennung der Universitätsreife im Jahre 1959 studierte ich acht Semester Betriebswirtschaft an der Universität Hamburg. Am 31.10.1963 bestand ich dort die Diplomprüfung für Kaufleute.

Vom 1.11.1963 bis zum 30.4.1966 war ich wissenschaftlicher Angestellter bei der Akademie für Wirtschaft und Politik in Hamburg und habe dort als Assistent im Fach Betriebswirtschaftslehre bei Herrn Prof. Dr. R.-B. Schmidt gearbeitet. Während dieser Zeit wurden mir regelmäßig Lehraufträge übertragen. Zum 1.5.1966 folgte ich meinem Lehrer nach Freiburg i.Br. und bin dort zur Zeit Assistent am Betriebswirtschaftlichen Seminar der Universität.